

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис) (ім'я та прізвище)

(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Удосконалення системи рекрутингу компанії у невизначених умовах»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-8М

Ярошук Вікторія Вячеславівна

_____ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна

_____ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

_____ (підпис)

Рецензент Ольга ПІСТУХОВА

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“30” вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ярошук Вікторії Вячеславівни

1. Тема роботи «Удосконалення системи рекрутингу компанії у невизначених умовах»
керівник роботи д. е. н., професор Драган Олена Іванівна
затвержені наказом закладу вищої освіти від 29 вересня 2022 р. №575-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ФОП «ІТExpert»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти системи рекрутингу персоналу на підприємстві у невизначених умовах. Розділ 2. Дослідження системи рекрутингу кадрів у ФОП «ІТExpert». Розділ 3. Проблеми та перспективи вдосконалення системи рекрутингу в ФОП «ІТExpert» у невизначених умовах. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Результати дослідження відображено в 28 таблицях, 17 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти системи рекрутингу персоналу на підприємстві у невизначених умовах»	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження системи рекрутингу кадрів у ФОП «ІТExpert»	До 12.12.22	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Проблеми та перспективи вдосконалення системи рекрутингу в ФОП «ІТExpert» у невизначених умовах»	До 16.01.23	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.23	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 20.01.23	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	08.02.2023	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Ярошук В. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Драган О. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ярошук В. В. Удосконалення системи рекрутингу компанії у невизначених умовах. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах ФОП «ІТExpert» за 2019-2021 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування поняття рекрутингу, проаналізовано методи, технології та сучасні канали рекрутингу, визначено фактори управління системою рекрутингу персоналу в умовах цифрової трансформації сучасних організацій, також проаналізовано сучасні тенденції та проблеми рекрутингу: вплив пандемії COVID-19 та воєнний стан.

В другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено загальну характеристику ФОП «ІТExpert», проведено аналіз господарської діяльності, визначено особливості рекрутингової системи в агенції, а також виконано аналіз трудового потенціалу, технологій управління кадрами ФОП «ІТExpert».

В третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів, оцінено їхню ефективність, а також розроблено шляхи і напрями удосконалення системи рекрутингу у ФОП «ІТExpert».

Робота містить 93 сторінки, 28 таблиць, 17 рисунків, 62 використаних джерела.

Ключові слова: рекрутинг, система, воєнний стан, професійне вигорання, команда, агенція.

SUMMARY

Yaroshuk V.V. Improving the company's recruiting system in uncertain conditions. - Manuscript.

The master's degree qualifying work was done based on the 2019-2021 materials of PE «ITExpert».

The first chapter of the work provides a theoretical substantiation of the concept of recruiting, analyzes methods, technologies, and modern recruiting channels, identifies factors of management of the personnel recruiting system in the context of digital transformation of modern organizations, and analyzes current trends and problems of recruiting: the impact of the pandemic COVID-19 and martial law.

In the second section of the qualification work, the general characteristics of PE «ITExpert» are studied, an analysis of economic activity is carried out, the features of the recruiting system in the agency are determined, and the analysis of labor potential, human resources management technologies of PE «ITExpert» is performed.

In the third section of the qualification work, a feasibility study of the proposed measures was developed, their effectiveness was evaluated, and ways and directions for improving the recruitment system at PE «ITExpert» were developed.

The qualifying work contains 93 pages, 28 tables, 17 figures, 62 used sources.

Keywords: recruiting, system, martial law, professional burnout, team, agency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ У НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ	10
1.1. Наукові підходи до визначення поняття «рекрутинг»	10
1.2. Методи, технології та сучасні канали рекрутингу персоналу	12
1.3. Сучасні тенденції та проблеми рекрутингу: вплив форс-мажорних обставин..	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ КАДРІВ НА МАТЕРІАЛАХ ФОП «ІТЕХPERT».....	31
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ФОП «ІТЕхpert»	31
2.2. Аналіз трудового потенціалу підприємства та технології управління кадрами ФОП «ІТЕхpert».....	34
2.3. Аналіз стану системи рекрутингу в ФОП «ІТЕхpert».....	46
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ В ФОП «ІТЕХPERT» У НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ.....	66
3.1. Шляхи вдосконалення системи рекрутингу у ФОП «ІТЕхpert» у невизначених умовах.....	61
3.2. Основні напрями удосконалення системи рекрутингу у ФОП «ІТЕхpert».....	66
3.4. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	81
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі відбір кандидатів на вакантні посади займає в процесі управління персоналом особливе місце, оскільки, по-перше, весь колектив підприємства є результатом відбору. По-друге, прийняття рішень з цього питання забезпечує приплив на підприємство найкращих кадрів. По-третє, помилки, які допущені при відборі досить складно виправляти. Пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики підприємства, відображенням його статусу на ринку, рівня розвитку та обличчям підприємства.

Хороший, дієздатний, кваліфікований персонал – основа тривалого успіху, високоефективний напрям вкладання капіталу та збільшення прибутку підприємства. Сьогодні людина – це головний стратегічний ресурс будь-якої компанії та боротьби з конкурентами. Кадри є головним ресурсом кожного підприємства, від якості та ефективності використання якого великою мірою залежать всі економічні результати його діяльності. За сучасних умов важливо відбирати співробітників, які зможуть бути ефективними завтра, а не тих, які є прекрасними професіоналами сьогодні, але не зможуть зберегти і розвинути свій професіоналізм в майбутньому.

На наших очах відбувається цифрова революція у сфері HR: запровадження високотехнологічних продуктів та рішень, формування нової моделі управління персоналом. Сьогодні HR-менеджерам доводиться працювати за умов цифрового бізнесу.

У бізнесі відбуваються стрімкі зміни, керівники корпорацій звикають перебувати у стані хаосу, який добре описується моделлю VUCA: volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність) та ambiguity (неоднозначність)¹. Підходи у сучасному управлінні персоналом було створено під зрозумілі, передбачувані умови, але у мінливому середовищі вони перестають працювати.

HR-менеджери вже сьогодні змушені освоювати нові навички у своїй роботі.

Крім того, сьогодні перед HR-професіоналами склалися два виклики: автоматизація, яка посилює вимоги до людей, які приймають рішення та готовність по-особливому працювати з новими поколіннями Y та Z, підлаштовуючи свої системи управління під молодь, створювати середовище для реалізації кожної конкретної людини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Аналіз останніх досліджень показує, що одним з найважливіших елементів кадрового менеджменту є відбір і розвиток персоналу. Окремі аспекти відбору персоналу розглянуті у роботах Кравчук Н., Балабанової Л. В., Шипуліної В. О., Гунькало А. В., Денисової А., Зеленкова А. В., Назарук О., Єрмакова А., Устинової Г. М. Дані автори розглядають поняття «відбір кадрів» як професійний відбір кандидатів. Для професійного відбору мають значення всі спектри потенційних можливостей і характеристик людини, тому необхідно застосовувати всі можливі методики, щоб визначити ці можливості. Проте, незважаючи на те, що написана велика кількість наукових робіт, і напрацьовано чималий практичний досвід, у даній сфері вітчизняної науки поки що не проведені дослідження, які б комплексно характеризували або відображали оптимальну систему відбору персоналу, котра досконало підходила б українським підприємствам.

Метою роботи є визначення особливостей системи рекрутингу компанії у невизначених умовах та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи рекрутингу у ФОП «ІТExpert».

Об'єктом дослідження є удосконалення існуючої системи рекрутингу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання системи рекрутингу у ФОП «ІТExpert».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- досліджено наукові підходи щодо визначення поняття «рекрутинг»;
- здійснено аналіз методів, технологій та сучасних каналів рекрутингу;
- проаналізовані сучасні тенденції та проблеми в рекрутингу;
- наведено характеристику та проаналізовано господарську діяльність ФОП «ITExpert»;
- проаналізовано трудовий потенціал ФОП «ITExpert»;
- здійснено аналіз стану системи рекрутингу ФОП «ITExpert»;
- визначено основні напрями удосконалення системи рекрутингу на підприємстві;
- обґрунтовано техніко-економічне впровадження запропонованого заходу для ФОП «ITExpert».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, фінансова звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 72 сторінки, який містить 28 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел складається з 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ У НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ

1.1. Наукові підходи до визначення поняття рекрутинг

Процес набору та відбору персоналу на вакантні позиції є одним із питань та першим завданням в управлінні персоналом. Чітко організований процес підбору грамотних фахівців дозволить компаніям у стислий термін закрити всі вільні позиції та набрати персонал, який підходить в компанію. Актуальність найму персоналу у тому, що у практичній значимості важливо керувати людськими ресурсами та застосовувати знання у компаніях [18].

Проблемою гармонійного найму співробітників займався багато вчених. Широко відомі праці Х. Маккея, Н. Тичі, М. Деванна та Ф. Роджерса.

Термін «рекрутмент» або «рекрутинг», вперше згадується у Франції в 1790 (від французького recruter). Дане трактування з'явилося на початку ХІІ століття і означало «рости заново» [23]. Цей термін поширювався на залучення солдатів у діючу армію. Пізніше військова складова пішла з визначення, воно почало означати просто «найм» [9].

У сучасному світі на зміну вже загальноприйнятому терміну «підбір» прийшов популярний вислів «рекрутинг персоналу». Зарубіжним поняттям є підбір персоналу з урахуванням вимог та побажань компанії-замовника, який займається спеціалізованою зовнішньою компанією.

Слід розрізняти терміни «рекрутмент» та «рекрутинг». Словом «рекрутинг» обмежують ширшу сферу рекрутменту, як частину процесу підбору персоналу та окремий інструмент створення кадрового резерву у межах цього процесу. Таким чином відбувається підміна одного поняття

іншим. Однак, термін «рекрутинг» більш загальноживаний і в даній роботі буде використовуватись термін рекрутмент у більш широкому значенні.

У професійному сленгу використовують як синоніми поняття «рекрутинг» і «рекрутмент». Основна різниця між рекрутингом та рекрутментом криється безпосередньо в розшифровці їх початкових значень. Відповідно, дані визначення виглядають так [20; 32]:

- рекрутмент – сфера діяльності, основним завданням якої забезпечується пошук та підбір фахівців;
- рекрутинг – процес пошуку та підбору фахівців на посаду в організації.

Таким чином, принципової різниці між рекрутментом та рекрутингом практично немає, крім формального визначення. Однак все ж таки необхідно враховувати один нюанс – рекрутинг застосовується також і всередині компанії, тоді як рекрутмент стосується переважно сфери діяльності, в якій забезпечується пошук працівників зі сторони [32; 46].

До визначення поняття «рекрутинг» є кілька підходів. Можна говорити про рекрутинг у широкому значенні цього слова та вузькому. Тому, у широкому сенсі слід говорити в рекрутингу як про вид діяльності, у вузькому – технологію підбору персоналу, яка використовується агентствами та організаціями.

На думку ряду авторів, рекрутинг у сенсі – це діяльність із створення умов заповнення вакансій в компанії-замовника (роботодавця), за своїми якісними характеристиками відповідних вимогам замовника. Іншими словами, це комплекс заходів, які проводять агентства на користь підприємств, які зробили замовлення на заміщення вакантної посади претендентами.

Так, Євтушенко В. А. розглядає рекрутинг як складну багатоступінчасту систему проведення відбору людських ресурсів, яка полягає у проведенні перевірки ділових та особистісних якостей кандидата, що ґрунтується на взаємодоповнюючих методах їх виявлення та джерелах інформації. Здійснюється поетапний відбір кандидатур, і відсіваються ті кандидати, які продемонстрували явну невідповідність вимогам, що висуваються. Одночасно

застосовують по можливості об'єктивну оцінку фактичних знань та ступеня володіння кандидатом необхідними виробничими навичками [17].

Рекрутинг також трактується як різновид маркетингової діяльності, оскільки він задовольняє потреби та потреби компанії-замовника через надання послуги з підбору. Деякі загальновідомі інструменти маркетингу «вбудовані» в рекрутинг і безпосередньо впливають на його ефективність, це такі інструменти, як аналіз потреб, брендинг роботодавця, реклама та ін.

Зарубіжні вчені (М. Армстронг, Дж. Салліван) розглядають рекрутинг з точки зору процесного підходу і представляють основні етапи рекрутингу, яких необхідно дотримуватися для ефективності даного процесу, а деякі етапи, наприклад, прямий пошук «неактивних» потенційних кандидатів, який пропонує Дж. Салліван, не завжди корисні та доцільні.

На наш погляд, процесний підхід передбачає дотримання певної послідовності дій, які мають бути спрямовані на отримання заданого результату, цінного для організації – це прийняття на роботу відповідного кандидата, щоб виправдати витрати, які були вкладені в його пошук та оцінку. Необхідно визначити, які мети організації, виявити особливості найму, опрацювати кожен етап та раціонально використовувати організаційні ресурси.

Таким чином, головною цінністю рекрутингу виступає фахівець, який буде корисним для організації і принесе їй додатковий прибуток.

Отже, рекрутинг – це дії, спрямовані на пошук та підбір такого персоналу, який зараз необхідний для компанії замовника. Основне завдання рекрутингу це знайти людину, знання та здібності якої будуть відповідати посаді.

1.2. Методи, технології та сучасні канали рекрутингу персоналу

Персонал – найважливіший ресурс кожної організації, завдяки якому вона може реалізувати свій потенціал. Якість та кількість фахівців компанії

залежить безпосередньо від ефективності використання методів рекрутингу. Джерела залучення персоналу діляться умовно на зовнішні і внутрішні [22]. Кожна організація обирає спосіб залучення персоналу, який відповідає потребам та фінансовим можливостям компанії.

До зовнішніх джерел рекрутингу відносяться люди, які можуть працювати в даній компанії, але зараз не перебувають у штаті. До внутрішніх джерел можна віднести людей, які зараз працюють у організації. У Японії віддають перевагу саме внутрішньому пошуку співробітників. Так, при вивільненні вакансії оголошують внутрішній конкурс на заміщення посади. І лише за відсутності відповідного кандидата всередині компанії залучають спеціаліста ззовні [1].

До джерел рекрутингу персоналу належать спеціалізовані сайти для пошуку роботи. У Європі це: Viadeo, Jobandtalent, Adzuma. В Україні відомі такі сайти для пошуку: Job, Rabota.ua, Work.ua, Headhunter, DOU, Skyworker, LinkedIn, Djinni [8].

Рекомендаційний рекрутинг – вибір за допомогою співробітників. Цей метод приваблює мінімальними фінансовими витратами, у своїй високій сумісності кандидата з компанією. Також мінусом даного рекрутингу є розвиток клановості та сімейних підрядів, що негативно позначається на роботі організації [3].

Деякі фірми вдаються до послуг центрів зайнятості як джерело рекрутингу персоналу. Центри зайнятості займаються підбором персоналу середньої ланки для простої, рутинної роботи. Дуже складно через це джерело підібрати унікального фахівця для закриття позиції.

Рекрутингові агентства є унікальною пропозицією щодо підбору персоналу. Заощаджуючи час та уникаючи труднощів можна знайти для себе в компанію фахівців, як середньої, так і вищої ланки. Агентству необхідно підготувати заявку на вакансію, яка має містити назву посади, зміст діяльності, оклад, критерії пошуку спеціаліста [37].

Рекрутингове агентство надає кількох кандидатів на запит, щоб роботодавець сам зробив вибір. Часто обумовлюють термін, протягом якого, якщо наданий кандидат звільняється за власним бажанням, агентство зобов'язане надати інших фахівців на цю вакансію безплатно.

Метод проведення рекрутингу – це сукупність упорядкованих дій, які мають забезпечити успішний підбір відповідних працівників. Неefективний метод або його технологія, призводить до зниження результативності процесу, а в найгіршому випадку веде до явно негативних результатів. А застосування ефективної технології у певному методі, навпаки, суттєво підвищує результативність [1].

До основних методів рекрутингу для організації Бикова А. Л., Власенко В., Гамалія І., Молодоження М., відносять:

1. Ділові контакти (*general recruitment*) – використання рекрутером тісних контактів під час закриття вакансії. Пошук кандидатів на вакантну посаду відбувається у бізнес-колах, за допомогою ділових зв'язків та в особистій базі рекрутера [33].

2. Скринінг (*screening*) – «поверхневий відбір», збирання максимальної кількості резюме для подальшого відбору. Орієнтир на узагальнені вимоги, наприклад, освіту, галузь, досвід роботи [33; 3].

3. Лізинг (*leasing*) – довготривала оренда спеціаліста. Укладають тимчасовий трудовий договір, попередньо обговорюються умови, завдання і після виконання, працівник звільняється від трудових зобов'язань [3; 33].

4. *Executive Search* - підбір вищого керівного складу та есклюзивних фахівців. І тут ведеться прямий пошук кандидатів. Як правило, виявляють та переманюють сильного кандидата, який сам не веде активного пошуку роботи. *Executive search* застосовується для пошуку та підбору рідкісних фахівців, і навіть менеджменту вищої ланки [1; 3].

5. Полювання за головами (*headhunting*) – прямий пошук персоналу підприємства. Є різновидом методу *executive search*, у якому ведеться «полювання» за конкретним фахівцем. Використовується для пошуку

кандидата за чітко заданими параметрами, як правило, із вузькою спеціалізацією, якого не просто знайти на ринку праці. Таких кандидатів складно залучити звичайною публікацією вакансії на різних порталах, їх можна лише переманити з іншої фірми [30; 11].

Сутність методу полягає у пошуку саме дуже сильних кадрів, вид кадрового бізнесу, що найчастіше передбачає пошук, підбір і, назвемо прямо, переманювання на замовлення роботодавця кваліфікованих фахівців найвищого рівня з інших компаній, як правило, конкурентів.

З тим, кого хочуть переманити у свою фірму, зав'язують стосунки, прагнуть зрозуміти, чим не задоволений цей фахівець на нинішньому місці роботи, можливі мотиви його переходу тощо. Усе це здійснюється за умов суворої конфіденційності, тобто таємно. На професійному ринку у сфері бізнесу таке пряме переманювання персоналу публічно, звісно, не вітається, оскільки найчастіше фактично супроводжується підкупом.

6. Прелімінаринг (preliming) – ключовий метод для омолодження штату співробітників компанії, формування списку претендентів у складі здібних студентів профільних установ. З метою знайомства кандидата з компанією йому пропонують стажування, пройшовши яке кандидат приймає усвідомлене рішення про працевлаштування. Недоліком цього підходу є дуже низький рівень рекрутингу [30].

Буквально цей метод означає підбір випускників вишів на початкову професійну позицію з метою подальшого працевлаштування. Наразі роботодавці стали широко використовувати програму роботи з молодими фахівцями з метою мінімізації витрат на підбір персоналу та формування зовнішнього кадрового резерву. Роботодавці перестали залучати студентів лише для виконання тимчасової роботи та найчастіше розглядають тимчасову зайнятість у період проходження практики як етап відбору на постійне місце роботи.

7. Аутплейсмент – ще один з методів рекрутингу. Його застосовують у кризових ситуаціях, коли організація зазнає скорочення чисельності персоналу.

В даному випадку агентство рекрутингових послуг займається працевлаштуванням співробітника, який звільняється з компанії замовника, у певні терміни та на певних умовах [56].

8. Event-рекрутинг – застосування спеціальних заходів, які одночасно із залученням кандидатів на вільні посади приносять будь-яку вигоду (фінансову, рекламну), організації-роботодавцю (наприклад, влаштовувати дні відкритих дверей, акції, конкурси та стажування) [18; 42]. Зазвичай даний метод застосовують при наймі молодих фахівців для роботи на стартових позиціях, які, як правило, не є привабливими для досвідчених працівників.

9. Масовий рекрутинг – масовий пошук та підбір некваліфікованого персоналу, тобто не вимагає від кандидата на посаду спеціальних знань (посади консультантів, вантажників, касирів, прибиральниць). Основним критерієм відбору є наявність потенціалу до виконуваної роботи та бажання працювати. Масовий рекрутинг застосовується, коли необхідно в стислий термін закрити велику кількість вакантних робочих місць. Потреба у цій технології особливо актуальна у бурхливих ринках, коли зростання економіки викликає колосальне збільшення попиту працівників лінійного рівня [18].

10. Аутсорсинг – найм співробітників спеціалізованою компанією (аутсорсером) з подальшим наданням їхнім підприємствам – замовникам робочої сили. Аутсорсер перебирає весь процес найму, включаючи складання посадових інструкцій, розробку програми адаптації нового співробітника у компанії [18].

11. Соціальний рекрутинг – найсучасніший метод рекрутингу. Пошук нових співробітників здійснюється через веб-спільноти. Сюди відноситься розміщення вакансії в соцмережах та процесуальних групах (LinkedIn, Facebook, Instagram), спілкування з передплатниками, співбесіди зі скайпу та зуму, публікації про вакансії на сайтах. Застосування соціального рекрутингу стає дедалі популярнішим, оскільки економить час рекрутеру, і навіть кандидату.

Галицький А. В. зазначає, до того, як приступити до відбору нових працівників мають бути вирішені наступні завдання:

1. Визначення потреби у персоналі з урахуванням реалізованої керівництвом стратегії та основних цілей організації;
2. Аналіз роботи з наявних вакансій, отримання точної інформації про вимоги до працівників вакантної посади;
3. Встановлення кваліфікаційних вимог, необхідні успішного виконання роботи;
4. Визначення необхідного рівня розвитку здібностей, особистісних та ділових якостей, які можуть бути використані як критерії відбору на конкретні посадові позиції;
5. Пошук можливих джерел кадрового поповнення, вибір адекватних методів залучення кандидатів;
6. Визначення методів відбору персоналу, що дозволяють краще оцінити придатність кандидатів до успішної роботи на цій посаді;
7. Забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації та для максимально швидкого їх виходу на потрібний рівень робочих показників [2].

Щодо своєї діяльності рекрутингові агенції виконують такі задачі:

- забезпечення рентабельності діяльності агентства;
- пошук та навчання власних кадрів;
- створення імені та просування марки на ринку кадрових послуг.

Слід зазначити, що у сфері «рекрутмент» – це робота для тонкого психолога. Потрібно добре уявляти, яку вакансію здійснюється пошук людини, які вимоги щодо нього пред'являються під час співбесіди і, найголовніше, які мети він має у своїй роботі [45].

Оплата послуг агентства може відбуватися по різному, але є кілька найбільш популярних способів, вони представлені в таблиці 1.1.

Популярні способи рекрутингу

№	Види оплати	Описання виду
1	Комісійні (acontingencyfee)	Сума, що сплачується агентству, коли кандидат отримує роботу в компанії клієнта. Вона становить 20%-30% від його заробітної плати за перший рік, тоді як компенсація за пошук претендента через інтернет може становити близько 12.5% річного окладу. Кадрове агентство надає своїм клієнтам гарантію терміном від 30 до 90 днів і, якщо претендент не справляється зі своїми обов'язками і йде з роботи протягом цього часу, то комісійні, частково або в повному обсязі, повертаються назад клієнту.
2	Гонорар	Виплачується компанією як авансу – anadvanceraument. Такий вид платежу підлягає відшкодуванню і залежить від результату пошуку. Така форма компенсації зазвичай застосовується для оплати послуг із пошуку кваліфікованих керівників.
3	Погодинна оплата	У цьому випадку агенція отримує фіксований гонорар за пошук тимчасових працівників.

Джерело: Сформовано автором [3].

Руденко О. М. пропонує докладніше етапи рекрутингу, здатних структурувати рекрутингову діяльність організації, і навіть розкрити зміст рекрутингу як процесу, що створює цінність споживача. Зведемо дані до таблиці 1.2.

Основні етапи рекрутингу

№	Назва етапу	Процес етапу
1	Підготовчий	1. Збір інформації про відкриту вакансію 2. Опис роботи 3. Планування комплексу заходів по підборі 4. Складання бюджету
2	Маркетинговий	1. Брендинг 2. Вибір методів пошуку та залучення шукачів 3. Організація комунікації із шукачами 4. Створення банку даних шукачів
3	Відбірковий	1. Вибір та застосування методів відбору 2. Вибір відповідних шукачів 3. Фінальна співбесіда 4. Прийняття рішення про прийом на роботу
4	Адаптаційний	1. Розробка програми адаптації працівників 2. Знайомство працівника з персоналом, компанією, керівництвом 3. Складання особистого плану входження на посаду 4. Оцінка нового співробітника

Джерело: Сформовано автором [46].

Будь-який відбір «найкращих серед найкращих» відбувається у кілька етапів. Перший етап, підготовчий, складається з кількох кроків. Збір інформації про вакансію передбачає: зазначення назви вакансії, у якому структурному підрозділі вона відкрита, перерахування основних вимог до кандидатів, виявлення причин виникнення вакансії.

Опис роботи має на увазі більш точну вказівку, на кого саме орієнтований пошук, включаючи такі характеристики, як рівень освіти, рівень кваліфікації, вікове обмеження, нюанси, пов'язані з посадою.

Наступний крок передбачає складання плану або моделі процедури рекрутингу. Потім рекомендується планувати бюджет на рекрутинг для врахування вартості процедури підбору [9].

Починається процес рекрутингу з аналізу потреби у персоналі у конкретній організації. На цьому етапі завдання зводиться до складання портрета ідеального претендента з кожної посади. Це робиться для того, щоб рекрутер максимально був у курсі про те, на що чекають від майбутнього працівника його керівники, і відповідно, направив пошук персоналу на претендентів, які максимально відповідають цим вимогам.

Другий етап, маркетинговий, передбачає вжиття заходів щодо розробки та поширення інформації про переваги організації як роботодавця, а також визначення методів та джерел пошуку кандидатів, засобів зв'язку з здобувачами та формування банку даних здобувачів.

Методів пошуку кадрів існує кілька, причому, на сьогоднішній день, немає єдиного універсального методу. Тільки застосування всіх їх разом дозволить охопити ринок персоналу максимально.

Джерела пошуку бувають зовнішні та внутрішні. Ця визначається залежно від посади, термінів, часу та кадрової політики.

До засобів зовнішнього набору відносяться [8]:

1. розміщення оголошень у ЗМІ;
2. звернення до агенцій з підбору персоналу;
3. рекомендаціями співробітників компанії, партнерів та знайомих;

4. участь у ярмарках вакансій, днях кар'єри та ін.
5. пошук кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів;
6. використовують усі методи набору персоналу у комплексі.

Головний пріоритет для багатьох – дешевизна методу.

Багато хто розглядає розвиток мережі Інтернет, спрощення доступу до інформації про кандидатів та вакансії як велику загрозу існуванню агентств з підбору персоналу та всього ринку рекрутингових послуг. Але закордонний досвід показав, що кадрові послуги залишаються затребуваними, а обсяги послуг постійно збільшуються.

До основних напрямів розвитку рекрутингових агентств в Україні слід віднести:

1. Збільшується кількість компаній, які звертаються до рекрутингових агенцій за пошуком кваліфікованих фахівців та сплачують за такі послуги;

2. Зростають вимоги замовників до професіоналізму рекрутингових агенцій. Можливо, буде практика встановлення стандартів професійної діяльності агентств із добору;

3. При сильній конкуренції невеликим агентствам доводиться розвивати спеціалізацію, щоб існувати або на обмеженому місцевому ринку, або як доповнення кадрових служб компаній, встановлення партнерських відносин;

4. Великі агенції розвиваються швидше, за рахунок наявності баз даних, застосування передових інформаційних технологій, внутрішньої спеціалізації рекрутерів;

5. Відбувається розвиток мережеских кадрових агентств міжрегіонального типу;

6. Найбільш сильні рекрутингові агенції входять до складу міжнародних рекрутингових мереж, відбувається транснаціональна інтеграція;

7. Спектр послуг кадрової промисловості швидко розвивається [1; 16].

Сьогоднішня кросіндустріальність загострює ситуацію на ринку праці. Доводиться тримати вухо гостро і шукати конкурентні переваги, які дозволяють роботодавцю оперативного залучати кандидатів у компанію.

Основними світовими трендами, за якими слід слідкувати українським рекрутерам:

1. Social recruitment (соціальний рекрутмент);
2. Mobile recruitment (мобільний рекрутмент);
3. Відеоінтерв'ю з можливістю запису;
4. Digital HR-branding (HR-брендинг в Інтернеті).

Шматько В. зазначає, що основними інструментами та технологіями цифрового підбору вважають [21]:

- рекрутингові бази даних (партнерські бази даних кадрових агенцій);
- рекрутингові онлайн-платформи із базами резюме;
- соціальні мережі;
- відео-інтерв'ю;
- онлайн-тести;
- штучний інтелект;
- чат-боти та аудіо-боти;
- роботи;
- програмні продукти для зберігання та обробки резюме.

Набір цифрових інструментів у підборі буде залежати від можливостей та ресурсів компанії. Залежно від технології підбору та супутніх операцій, цифровий рекрутмент може складатися з кількох напрямків.

Отже, наш світ змінився від соціальних мереж, які сьогодні швидко розвиваються. Соціальні мережі сьогодні виступають як майданчики для розвитку компаній, але можуть стати загрозою для іміджу. Соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя суспільства, у зв'язку з чим стираються мовні, географічні та професійні бар'єри. Кадрові HR технології, пошук працівників через соціальні мережі – це новий тренд у сфері управління людським капіталом. Соціальний рекрутинг – сучасний метод пошуку та залучення кандидатів у соціальних мережах [31; 25].

Інтернет та соціальні мережі повсюдно оточують нас і саме тому нещодавно дійшли висновку, що у відборі персоналу можна використовувати цей інструмент. Даний вид пошуку має ряд переваг і недоліків одночасно.

Останнім часом SMM-маркетинг – процес, за допомогою якого можна привертати увагу кандидатів через соціальні мережі, сайти та сервіси – набирає обертів. З допомогою маркетингу створюється великий потік заявок, резюме, що збільшує кількість кандидатів [47].

Сиволюбова Я. А. вказує на кілька основних способів пошуку кандидатів у соціальних мережах: прямий пошук, пошук через групи, прохання про рекомендації [47].

Цифрові компетенції за умов цифрового підбору кандидатів слід розділити на три групи.

Цифрові компетенції рекрутера: набір здібностей та умінь вирішувати робочі завдання (пошук кандидатів, взаємодія з ними та проведення відбору) за допомогою використання цифрових інструментів та технологій. Робота рекрутера на 50% складається з уміння використовувати цифрові інструменти ефективно та на 50% з уміння застосовувати свої софт-скілз [41].

Таким чином можемо зазначити, що сьогодні при роботі з великим масивом даних та кандидатів застосування цифрових компетенцій є конкурентною перевагою рекрутера. Цифрові інструменти використовують на всіх стадіях підбору, тому успіх рекрутера залежить від його знань, професіоналізму та інструментів, які він використовує у роботі.

1.3. Сучасні тенденції та проблеми рекрутингу: вплив форс-мажорних обставин

Ринок праці існує не у вакуумі: на нього впливають багато трендів, змінюючи стратегії та моделі ведення бізнесу, образ співробітників, набір їх

компетенцій та обов'язків. Тренди, у свою чергу, формуються під впливом соціальних та технологічних факторів.

Частина трендів має циклічний та тривалий характер. В останні десятиліття відзначається вплив на ринок професій наступних довгострокових трендів:

- Промислової революції та цифровізації;
- Зміни змісту трудових функцій та зниження частки нерутинних операцій;
- Демографічних змін, у тому числі збільшення тривалості життя та старіння населення;
- Орієнтації бізнесу на фахівців із широким спектром розвинених навичок та їх вимоги до організацій [51];
- Розвитку культури безперервної освіти.

Інші тренди набувають розвитку внаслідок раптових криз, серед яких:

- Пандемія коронавірусу;
- Розвиток нових систем поділу праці та форматів роботи;
- Прискорення темпів автоматизації; підвищення темпів розвитку електронної комерції;
- Необхідність адаптації людських ресурсів (HR) та навчальних процесів до умов не-визначеності та турбулентності [50].

Подібні тенденції стають причиною масштабних змін: одні сегменти праці застаріють і скасовуються, а професії, в яких ринок праці відчуває потребу, миттєво опиняються в дефіциті. Для багатьох працівників це означає або втрату роботи, або серйозну зміну кар'єрної траєкторії. На рівні організацій та держави виникає потреба у подоланні кадрових та навчальних прогалин, що виникають, за рахунок створення масових програм перепідготовки.

Проте прискорення темпів автоматизації та зростання дефіциту кадрів вимагають від організацій перегляду існуючих підходів до закриття внутрішніх позицій – все частіше почали впроваджуватися нові форми з перепідготовки

кадрів, проте більшість організацій та підприємств ще не мають досвіду та стратегії щодо реалізації подібних практик, оскільки найчастіше застосовують класичні стратегії навчання та підготовки персоналу.

Rogers S. How вказує на те, що кожен економічний суб'єкт зберігає стан свого звичного функціонування тільки до тих пір, поки не починає відчувати на собі вплив змін економічного середовища, примушують її до адаптації через інноваційний розвиток. Ті з суб'єктів, які не в змозі адаптуватися, змушені використовувати механізми ліквідації [59].

Розглянемо особливості адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Діяльність будь-якого підприємства визначається специфікою зовнішнього середовища, яке являє собою складну соціально-економічну систему і формується під впливом комплексу чинників.

Дуже часто зовнішнє середовище характеризують специфікою міжфакторних взаємозв'язків, складністю, динамічністю, невизначеністю тощо. Саме здатність керівництва та менеджерів оптимізувати внутрішньоресурсний потенціал підприємства відповідно до зовнішніх параметрів і визначає його ефективність та конкурентоспроможність протягом визначеного періоду часу.

На думку Кулакова С. Ю. вказаного завдання в практичній площині неможлива без побудови відповідного організаційно-управлінського механізму, який би раціонально інтегрував усю сукупність управлінських підсистем і дозволяв підлаштовуватися під умови, що змінюються, тобто адаптуватися. Гнучкість, адаптивність є визначальними передумовами конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства [30].

Як вже стало зрозуміло із попереднього матеріалу. Основними напрямками в управлінні людським капіталом є: 1) формування людського капіталу; 2) розвиток людського капіталу; 3) збереження людського капіталу. Так, рекрутинг фактично одна із них.

У зв'язку з повномасштабним вторгненням російських військ на територію України перед роботодавцями постали нові виклики щодо управління людським капіталом під час війни. Вони не можуть використовувати його повною мірою, що пов'язано як зі значними втратами людського капіталу, так і з несприятливими умовами для його формування, розвитку та збереження. За даними Агентства ООН у справах біженців, в середині липня кордон з Україною перетнуло понад 9 мільйонів людей [62]. Найбільше українських біженців перебуває в Польщі. Станом на 11 липня 2022 року в країні зареєстровано понад 1,2 млн українців, які рятуються від війни [62].

Велика кількість людей виїхала в Німеччину, Чехію, Туреччину, Італію, Молдову, Румунію та Словаччину. Згідно з даними, отриманими в результаті опитування Агентства ООН у справах біженців, більшість з них після закінчення війни бажають повернутися до України [62]. Однак, можна припустити, що велика кількість українців, які виїхали за кордон, не повернуться. Все залежатиме від тривалості війни, масштабів руйнувань та можливості працевлаштування в іншій країні. Згідно з даними аналітичного центру міжнародного агентства з працевлаштування Gremi Personal із посиланням на Міністерство сім'ї та соціальної політики Республіки Польща, з початком повномасштабної війни в Польщі працевлаштувалося 372 тис. українських біженців [38].

З України продовжують виїжджати не тільки працездатні громадяни, а й студентська та учнівська молодь, яка є трудовим потенціалом країни. Чіткої статистики не існує, однак згідно з даними ООН, через війну переміщено дві третини дітей та молоді, зокрема, дітей молодшого та шкільного віку – 5,7 млн та студентів – 1,5 млн [38]. Ситуацію з виїздом учнів та студентів можна розглядати з двох боків. З одного боку, це відкриває доступ до безкоштовного навчання в закладах освіти Європейських країн, який сприятиме формуванню високо освіченої мультикультурної молоді. З другого боку, значна частина

дітей та молоді не повернеться в Україну. Таким чином, наша держава втратила значну частину людського капіталу.

До втрати людського капіталу призводить примусова евакуація українських громадян до росії. За оцінками різних джерел, російська влада допитала, затримала і примусово депортувала від 900 тис. до 1,6 млн громадян України, включаючи 260 тис. дітей, з їхніх домів до Російської Федерації [35]. Втрату людського капіталу в Україні спричинило вбивство великої кількості цивільного населення та військових.

Серед інших несприятливих умов для формування, розвитку та збереження людського капіталу необхідно також розглянути й інші фактори.

Згідно з результатами останнього опитування соціологічної групи Рейтинг в рамках проєкту «Україна в умовах війни», 24% українців мають дуже напружений емоційний стан і лише 9% вважають його дуже спокійним (рис. 1.1).

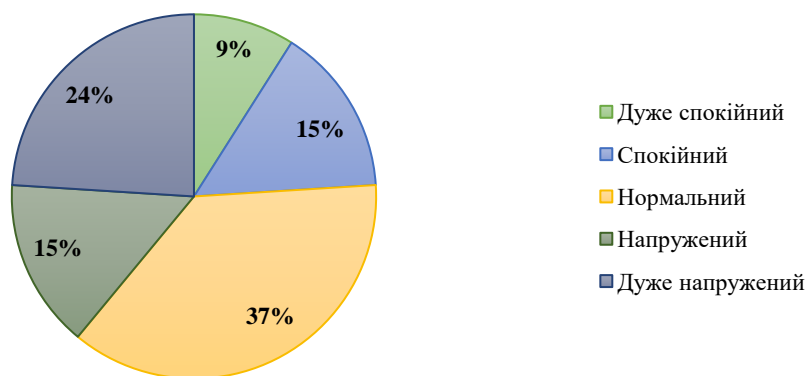


Рис. 1.1 Емоційний стан українців під час війни

Джерело: Сформовано автором [53].

Відсутність інвестицій в людський капітал. Мається на увазі формування гнучкої та добре оснащеної системи освіти, яка відповідає потребам бізнесу. За повідомленням Укрінформу, станом на 30 липня, внаслідок повномасштабного

вторгнення російський військ було пошкоджено 2199 закладів освіти, із них 22 зруйновані повністю [6].

Негативний вплив на систему освіти та, відповідно, на формування людського капіталу, має припинення освітнього процесу на окупованих територіях або його продовження відповідно до стандартів окупантів. Необхідно відзначити низьку якість освіти у відносно спокійних регіонах, зумовлену постійними перервами на повітряні тривоги, поганим інтернет зв'язком, відсутністю достатньої кількості технічного обладнання тощо, зниження заробітних плат.

Через падіння доходів велика кількість українських компаній змушена звільняти працівників або скорочувати заробітні плати. Нерідко працівники переходять на половину ставки, скорочуються години або оформляються відпустки за власний кошт. Якщо ж компанія наймає нових працівників, то їм пропонується заробітна плата нижча, ніж до війни.

Варто зазначити, що найбільше падіння заробітної плати спостерігається в сфері видобутку сировини (на 58%), інсталяції та сервісу (на 56%) та безпеки (на 49%). Істотне зниження зарплат спостерігається в сфері консультування, будівництва, нерухомості, туризму, готельного та ресторанного бізнесу, транспорту, логістики, а також в банківській сфері, сфері продажу, мистецтва, розваг та масмедіа [9].

Обмежена діяльність українських компаній або повна зупинка їх роботи. Згідно з опитуванням компанії Делойт, в Україні та Американської торговельної палати в Україні, яке проходило з 6 квітня по 13 травня, 65% опитаних компаній різних індустрій ведуть обмежену операційну діяльність, 8% призупинили свою роботу, 2% знаходяться в процесі ліквідації і тільки в 25% компаній операційна діяльність ведеться в повному обсязі (рис. 1.2).

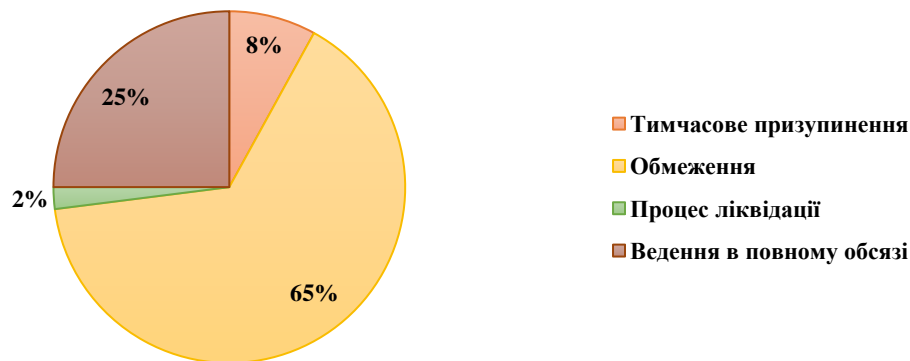


Рис. 1.2. Операційна діяльність українських компаній під час війни

Джерело: Сформовано автором [13].

Відповіддю на цей виклик стають ініціативи щодо перепідготовки. Одним із найпоширеніших видів програм перепідготовки, наприклад, у сфері ІТ є інтенсивні та короткострокові навчальні рішення.

Практики онлайн навчання, а також гнучкий підхід розробки освітніх програм серйозно вплинули на переваги співробітників. Так, завдяки масовому переходу освітніх процесів в онлайн, що відбувся під час пандемії, перевага співробітників тепер більше віддається цифровим освітнім організаціям, а не традиційним навчальним закладам. Крім того, в умовах пандемії самонавчання поступилося першим місцем корпоративному навчанню.

Отже, керуючись обраним підходом, ми сформуваємо визначення рекрутингу – це складний процес, спрямований на закриття вакансій відповідним спеціалістом та подальшу його адаптацію на новому робочому місці.

Рекрутинг – трудомісткий та багатоетапний процес, але саме його деталізація дозволяє з більшою ймовірністю досягти мети – підібрати кваліфікований персонал, що забезпечує процвітання підприємства. Адже, як відомо, серцем будь-якої компанії є його працівники [30]. Саме від того, що це за люди, і залежить майбутнє та й сьогодення організації.

Існує зовнішній рекрутинг та рекрутинг за рекомендаціями. Зовнішній рекрутинг – це відносно недавнє напрямок бізнесу на російському ринку. Форми найму співробітників з радянських часів пережили багато змін після впровадження ринкової економіки та перетворилися на нові, раніше не відомі форми. З'явилася така форма провайдерських послуг, як кадрові чи рекрутингові агенції.

Здатність швидко адаптуватися та впроваджувати нові форми навчання стає важливим елементом HR-підрозділів та відділів навчання.

Впровадження програм перепідготовки – це стратегічна відповідь на два основні виклики сучасності: забезпечити пулл фахівців нових професій та допомогти спеціалістам уразливих сфер зберегти затребуваність на ринку праці.

У сучасних умовах виділяють такі цифрові компетенції рекрутера:

1. володіння навичками пошуку кандидатів у системі «Head Hunting»;
2. володіння навичками масового пошуку;
3. володіння навичками пошуку кандидатів у системі «Exclusive search»;
3. Володіння навичками професійної та особистісної оцінки кандидатів на сайтах;
4. володіння стандартними програмами корпоративного софту, наприклад, системи MS Word;
5. володіння навичками роботи у платформах чи соціальних мережах для
6. проведення відеоконференцій (Skype, Zoom, Whatsup);
7. володіння навичками роботи з агрегаторами (це сайти, які збирають інформація та пропозиції на одному ресурсі від різних компаній, наприклад, HH.ru, Superjob.ru, Юла);
8. володіння сервісами та функціями публікації вакансії на робітних сайтах та в соціальних мережах.

Висновки до розділу 1

Отже, якщо узагальнювати усю вище вказану інформацію по першому розділу, можемо зробити висновок, що рекрутмент – це досить розповсюджений на сьогодні різновид найму. Оскільки, є досить багато визначень та розмежувань у галузі рекрутменту, виділили найголовніший - рекрутинг. Це певна стратегія пошуку, яка спрямована на підбір та хантинг персоналу, незалежно від категорії, який необхідний для компанії замовника на даний час. Основне завдання рекрутингу – це знайти ту людину, знання та здібності якої, будуть відповідати вимогам визначеним у переліку критичних моментів вакансії. На сьогодні процес підбору персоналу, який добре організований не просто приводить в компанію нових співробітників, але й налаштовує відразу на залученість та лояльність спеціаліста.

Якісний та професійний найм забезпечує чудовий адаптаційний період, підвищує довіру до команди та самої компанії загалом. Рекрутинг буває різним, проте якість завжди перемагає кількість. Саме тому підбір персоналу, а зокрема підбір не тільки масового, але й, наприклад С-level спеціалістів – це не тільки пошук кандидата на позицію, це пошук невістачаючого пазлика у загальній картині компанії. Якщо брати до уваги повномасштабне вторгнення росії, то з цієї причини рекрутинг сповільнився у темпі. Багато українських міст знаходилось в окупації, багато співгромадян тікаючи виїхало за кордон, хороші проекти, якими володіли закордонні організації заморозились, саме тому, попит набагато виріс над пропозицією. Багато людей зараз потребують роботи у тих регіонах, де більш безпечно, проте нові проекти не відкриваються, роботи на усіх не вистачає.

Також не варто ігнорувати момент «відтоку мізків», адже багато нашої молоді більше не повернеться до України через війну. Рекрутинг корисний і досить часто полегшує роботу для різних організацій, а саме у таких складний для усіх час.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ КАДРІВ НА МАТЕРІАЛАХ ФОП «ІТЕХPERT»

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ФОП «ІТЕхpert»

ІТЕхpert – це ІТ-рекрутингова агенція в Києві. ІТ-рекрутингова компанія вже більше семи років на ринку. Агенція займається пошуком ІТ-спеціалістів в Україні та в усьому світі: від США до Ізраїлю. Працюють з продуктами та аутсорсами, підбирають core team для стартапів та шукають таланти для R&D-центрів.

Вони допомогли з рекрутингом таким компаніям, як 3DLOOK, Rocket, Deloitte, Нова Пошта, Нафтогаз Цифрові Технології, Nextiva, Raiffeisen Bank, DMarket та іншим. Закриваємо вакансії із різноманітним стеком, від Java до Ruby. Організовували процес рекрутингу для E-commerce, Banking, Web3, IoT, Machine Learning, Healthcare та інших галузей. Їхня база охоплює фахівців у Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Одесі та інших містах України. Агенція ІТЕхpert займається тим, що допомагає знаходити таланти для технічних команд в відомі всьому світові ІТ-компанії.

Діяльність компанії: пошук ІТ-спеціалістів в Україні та в усьому світі: від США до Ізраїлю.

Спосіб утворення: агенція діє на базі ФОП, заснована Шиховим Станіславом Леонідовичем у 2016 році.

Основний вид економічної діяльності бізнес-організації: сфера найму робітників.

Види послуг, які створюються в межах основного виду діяльності: інформаційні послуги, послуги із пошуку та найму ІТ спеціалістів, консалтингові послуги.

Цільовий ринок бізнес-організації: цільовим ринком є компанії, які потребують для свого існування та розвитку ІТ спеціалістів. До цільового ринку відносяться компанії різні за розміром (стартапи, середні за розміром компанії, великі корпорації), різні за сферою діяльності та прибутками.

Параметри, чинники, що позитивно або негативно впливають на тенденції та перспективи розвитку бізнес-організації: будь-які позитивні зміни в економіці, розвиток ІТ сектору, діджиталізація позитивно впливають на діяльність компанії.

Негативно впливають на діяльність компанії: збільшення кількості рекрутингових агенцій, тобто конкурентів; погіршення стану економіки; вихід компаній із українського ринку.

Загальну характеристику підприємства ФОП «ІТExpert» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про компанію

№ з/п	Ознаки	Характеристика
1	Назва компанії	ФОП «ІТExpert»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	м. Київ, вул. Раїси Окіпної 4А, 02002.
3	Дата створення	02.07.2016
4	Форма власності	приватна
5	Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець
6	Основна сфера діяльності	Пошук ІТ-спеціалістів в Україні та в усьому світі
7	Величина активів, тис. грн.	531 711 тис. грн.
7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	63,57%
7.2	частка оборотних активів (%)	36,43%
8	Чисельність персоналу	58
9	Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

Джерело: Сформовано автором на основі [58].

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку підприємства проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності, представимо їх у таблиці 2.2.

Основні техніко-економічні показники діяльності ФОП «ІТExpert»

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне +-	Відносне %
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	695921	736208	40287	5,79 %
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	579934	613507	33573	5,79 %
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	63	58	-5	-7,9 %
4	Фонд оплати штатних працівників	19432	20977	-718,8	-13,02 %
5	Залишкова вартість основних засобів	39388	37011	-2377	-6,03 %
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	497289	531566	34277	6,89 %
7	Валовий прибуток (збиток)	82645	81941	-704	-0,85 %
8	Інші операційні доходи	1389	13935	12546	903,24 %
9	Адміністративні витрати	7659	7596	-63	-0,82 %
10	Витрати на збут	4032	3585	-447	-11,09 %
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	508980	542747	33767	6,63 %
12	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	72343	84695	12352	17,07 %
13	Чистий прибуток (збиток)	56283	56834	551	0,98 %
14	Продуктивність праці	11046,37	12693,24	1646,87	14,91 %
15	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	25704	30139	4435	17,25 %
16	Фондоозброєність	625,2	638,1	12,9	2,06 %

Джерело: Сформовано автором.

Проведені розрахунки техніко-економічних показників діяльності ФОП «ІТExpert» свідчать про те, що обсяги реалізації послуг у 2021 році зросли на 40287 тис. грн порівняно з 2020 роком, відповідно обсяги їх собівартості на 34277 тис. грн. Фондоозброєність підприємства у 2021 році зросла на 12,9 грн., що свідчить про ефективність використання основних засобів на підприємстві. Продуктивність праці на ФОП «ІТExpert» у 2021 році збільшилася на 1646,87 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата збільшилась на 4435 грн.

Діяльність підприємства у 2021 році була прибутковою так як обсяг чистого прибутку становив 56834 тис. грн.

2.2. Аналіз трудового потенціалу підприємства та технології управління кадрами ФОП «ІТExpert»

Проаналізуємо показники чисельного складу персоналу компанії і його динаміки в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники чисельного складу підприємства ФОП «ІТExpert»

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Чисельність персоналу	58	63	58	5	-5	0
Прийняті працівники	7	1	3	-6	2	-4
Звільнені працівники	2	6	4	4	-2	2
Працівники із стажем більше 1 року	56	56	57	0	1	1
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,02	0,05	-0,10	0,04	-0,07
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,03	0,10	0,07	0,06	-0,03	0,03
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,11	0,12	-0,04	0,01	-0,03
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,50	0,17	0,75	-3,33	0,58	-2,75

Джерело: Розраховано автором.

Отже, у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу за рахунок переважання звільнених працівників над прийняти, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів, зокрема прийнято працівників у 2019 році – 7 осіб а звільнено 2; у 2020 році прийнято 1 особа, а звільнено 6; у звітному 2021 році прийнято 3 особи, а звільнено 4 особи. Працівників зі стажем більше одного року 98% усіх працюючих, що свідчить про кадрову безпеку підприємства та задоволеність умовами праці.

Склад і структуру персоналу ФОП «ІТExpert» розглянемо у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Склад і структура персоналу ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки

№	Показник	2020		2021		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	+/-	%
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	63	100	58	100	-5	-
1.1	Обслуговуючий персонал	50	79,3	47	81	-3	-1,7
1.2	Управлінський, всього	13	20,7	11	19	-2	-1,7
1.2.1	керівники	2	3,2	3	5,2	+1	+2
1.2.2	фахівці	7	11,1	5	8,6	-2	-2,5
1.2.3	службовці	4	6,4	3	5,2	-1	-1,2

Джерело: Сформовано автором.

За даними таблиці 2.4 можна бачити зменшення середньооблікової кількості працівників на 5 осіб у 2021 році, яке відбувається за рахунок зменшення обслуговуючого та управлінського персоналу на 3 і 2 особи відповідно. Також за даними таблиці 2.4 видно, що на досліджуваному підприємстві працює 11 осіб управлінського персоналу, з них 5 осіб – це менеджери підприємства.

У табл. 2.5 представлена динаміка вікової структури персоналу ФОП «ІТExpert»

Таблиця 2.5

Динаміка вікової структури персоналу ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки

Вікові категорії	2020		2021		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
18-28 років	48	76,19	43	74,13	-5	-2,06
29-40 років	15	23,81	15	25,87	0	+2,06
41-50 років	-	-	-	-	-	-
Разом	63	100	58	100	-5	-
Управлінський персонал						
18-28 років	5	38,46	2	18,18	-3	-20,28
29-40 років	8	61,54	9	81,82	+1	+20,28
41-50 років	-	-	-	-	-	-
Разом	13	100	11	100	-2	-

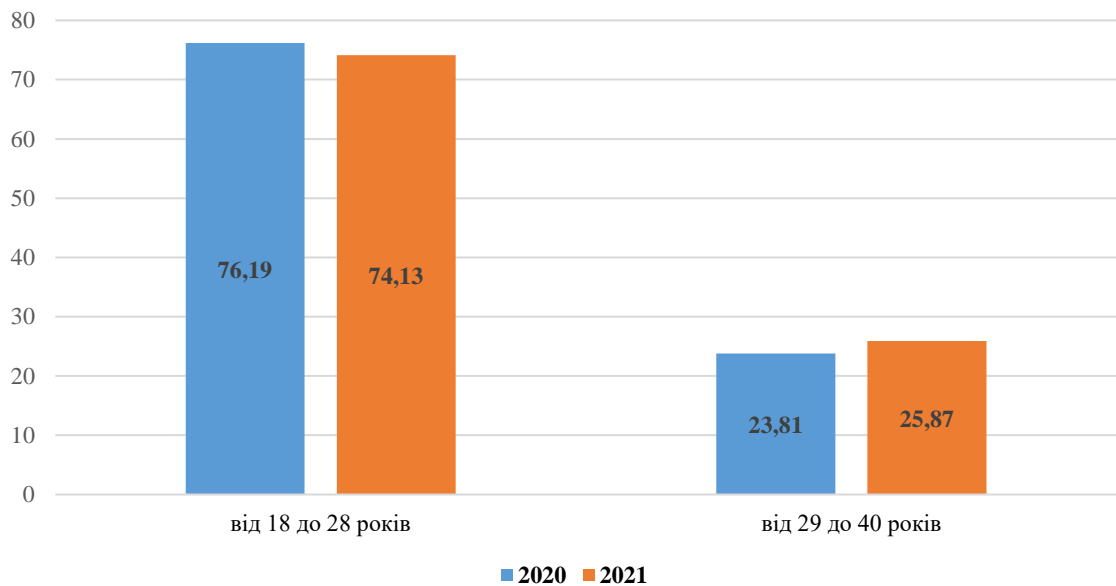
Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Виробничий персонал						
18-28 років	43	86	41	87,23	-2	+1,23
29-40 років	7	14	6	12,77	-1	-1,23
41-50 років	-	-	-	-	-	-
Разом	50	100	47	100	-3	-

Джерело: Розраховано автором.

За даними таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що в 2021 році частка працівників віком від 18 до 28 років зменшилась на 5 осіб. Це пояснюється звільненням 5 працівників. Двоє працівників виробничого персоналу у 2021 році звільнилось у зв'язку з переїздом в іншу країну.

На рисунку 2.1 представлена діаграма структури промислово-виробничого персоналу за віком, а саме від 18 до 28 років та від 29 до 40 років.



**Рис. 2.1. Структура промислово-виробничого персоналу
ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки**

Джерело: Сформовано автором.

У таблиці 2.6 розглянуто динаміку гендерної структури персоналу за 2020 та 2021 роки в ФОП «ІТExpert», зокрема кількість жінок та чоловіків

промислово-виробничого персоналу в цілому, управлінського персоналу, а також виробничого персоналу.

Таблиця 2.6

**Динаміка гендерної структури персоналу
ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки**

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2020	2021	2020	2021	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	14	13	22,22	22,41	-1	+0,19
Жінки	49	45	77,78	77,59	-4	-0,19
Разом	63	58	100	100	-5	-
Управлінський персонал						
Чоловіки	7	6	53,84	54,54	-1	+0,7
Жінки	6	5	46,16	45,46	-1	-0,7
Разом	13	11	100	100	-2	-
Виробничий персонал						
Чоловіки	7	7	14	14,89	0	+0,89
Жінки	43	40	86	85,11	-3	-0,89
Разом	50	47	100	100	-3	-

Джерело: Розраховано автором.

Можемо зробити висновок з таблиці 2.6, що в структурі промислово-виробничого персоналу ФОП «ІТExpert» кількість жінок зменшилась на 4 особи, в той час як чоловіків стало менше на 1. В управлінського персоналу сталися зміни, а саме чоловіків і жінок стало на 2 особи менше в цілому.

У структурі виробничого персоналу не зазнали змін працівники чоловічої статі, проте кількість жінок зменшилась на 3 особи, або 0,89%.

Розглянемо класифікацію персоналу за статтю в ФОП «ІТExpert» у діаграмі, яка представлена на рисунку 2.2. У діаграмі представлений розріз у відсотковій формі як чоловіків так я жінок.

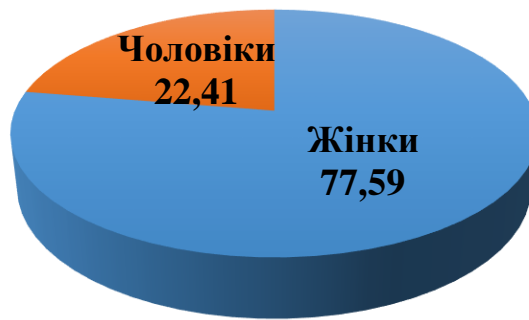


Рис. 2.2. Гендерна структура персоналу у ФОП «ІТExpert» за 2021 рік

Джерело: Сформовано автором.

За даною діаграмою робимо висновок, що частка жінок у штаті персоналу в ФОП «ІТExpert» складає більшу частину, а саме 77,59%.

В таблиці 2.7 наведена динаміка освітньої структури персоналу ФОП «ІТExpert» за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2.7

Характеристика персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %	
			2020	2021
Високо-кваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	28	31
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	19	15
Мало-кваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний досвід роботи	10	7
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	6	5

Джерело: Розраховано автором.

За даними цієї таблиці можемо зробити висновки, що в ФОП «ІТExpert» персонал є висококваліфікованим. У 2021 році їхня кількість складає 31 особу, що на 3 особи більше, ніж у 2020 році. Також значну частину працівників складає кваліфікований склад працівників, які працюють від 1 до 2 років, в 2021 році їх кількість сягала 15 осіб, що на 4 менше від 2020 року (3 з них перейшли до працівників із більшим досвідом).

На рисунку 2.3 зображена структура працівників в ФОП «ІТExpert» за рівнем освіти за 2021 рік.

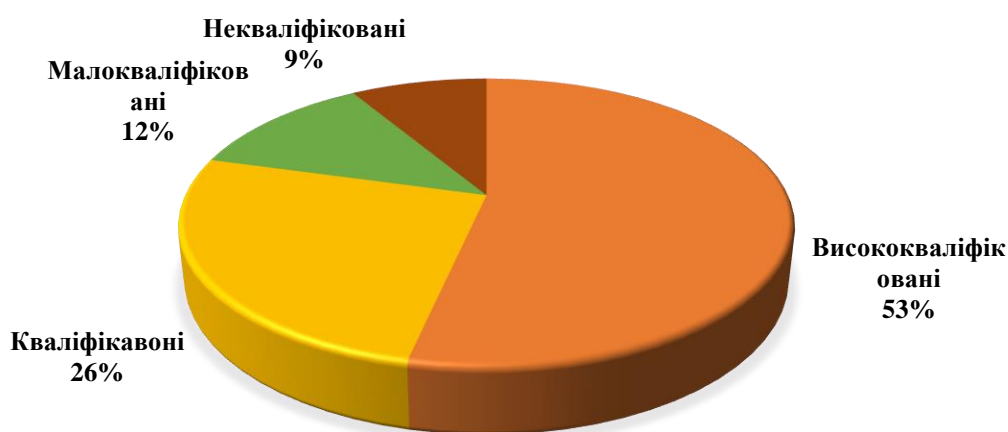


Рис. 2.3. Структура працівників за рівнем освіти у ФОП «ІТExpert» за 2021 рік

Джерело: Сформовано автором.

Кваліфікований персонал в ФОП «ІТExpert» займає чималу частку, а саме 26%, в той час, як 12% займають малокваліфіковані працівники.

Відповідно 9% складає частка персоналу, яка є некваліфікованою – це ті працівники, які мають невеликий досвід роботи, а також виконують нескладну роботу виробничого характеру.

У таблиці 2.8 наведено дані щодо динаміки структури персоналу в ФОП «ІТExpert» за стажем роботи.

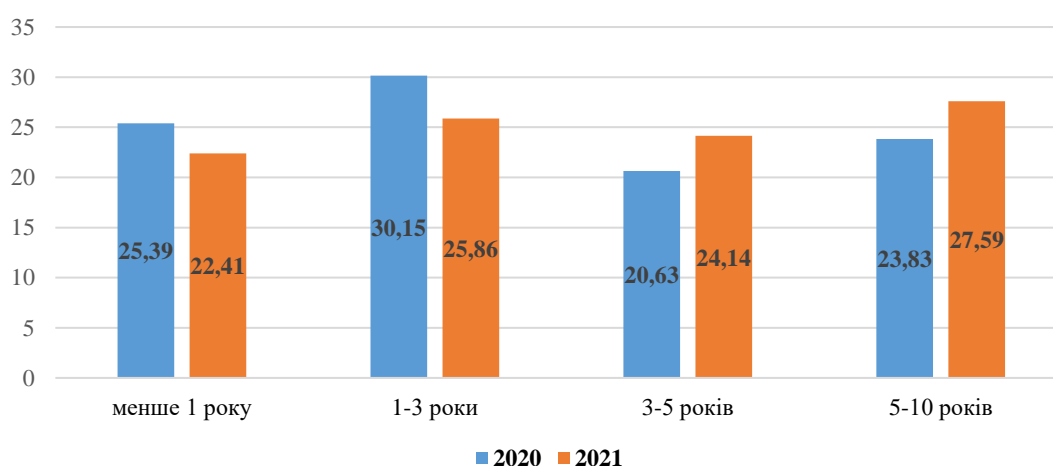
**Динаміка структури персоналу за стажем роботи
ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки**

Стаж роботи	2020		2021		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	16	25,39	13	22,41	-3	-2,98
1-3 роки	19	30,15	15	25,86	-4	-4,29
3-5 роки	13	20,63	14	24,14	+1	+3,51
5-10 років	15	23,83	16	27,59	+1	+3,76
Разом	63	100	58	100	-5	-

Джерело: Розраховано автором.

За даними таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що найбільший відсоток працівників у 2021 році – це ті хто пропрацював від 5 до 10 років, а саме до 8 років у частці 27,59%, від засновників та перших співробітників, які наймалися. На другому місці за стажем роботи знаходяться працівники, які пропрацювали від 1-3 років, в 2021 році їх частка складала 25,86%.

На рисунку 2.4 графічно представлена діаграма структури працівників ФОП «ІТExpert» за стажем роботи у період з 2020 по 2021 роки.



**Рис. 2.4. Структура персоналу ФОП «ІТExpert» за стажем роботи
за 2020-2021 роки**

Джерело: Сформовано автором.

Щодо інших показників, то можемо зробити висновок, що 24,14% працівників ФОП «ІТExpert» – це працівники зі стажем від 3 до 5 років.

Відповідно 22,41% займають ті, хто працює у ФОП «ІТExpert» менше року.

У табл. 2.9 представлена динаміка освітньої структури персоналу ФОП «ІТExpert» за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2.9

**Динаміка освітньої структури персоналу
ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки**

Рівень освіти	2019		2020		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Неповна вища освіта	19	30,17	12	20,68	-7	-9,49
з них:						
-виробничий персонал	19	30,17	12	20,68	-7	-9,49
- управлінський персонал	-	-	-	-	-	-
Базова вища освіта	27	42,85	25	43,10	-2	+0,25
з них:						
- виробничий персонал	27	42,85	25	43,10	-2	+0,25
- управлінський персонал	-	-	-	-	-	-
Повна вища освіта з них:	17	26,98	21	36,22	+4	+9,24
-виробничий персонал	4	6,34	10	17,24	+6	+10,9
- управлінський персонал	13	20,64	11	18,98	-2	-1,66
Разом	63	100	58	100	-5	-

Джерело: Розраховано автором.

За даними таблиці 2.9 можемо зробити висновок, що повну вищу освіту в ФОП «ІТExpert» мають 17 осіб, 13 з управлінського персоналу. У 2021 році повна вища освіта складає на 4 особи більше порівняно з 2020 роком.

Базова вища освіта спостерігається у 25 осіб, що на 2 особи менше, ніж у попередньому році за рахунок підвищення персоналом кваліфікації.

Неповну вищу освіту у 2021 році в ФОП «ІТExpert» складає 12 осіб, що на 7 осіб менше, ніж у попередньому році. На рисунку 2.5 представлена динаміка освітньої структури персоналу ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки.

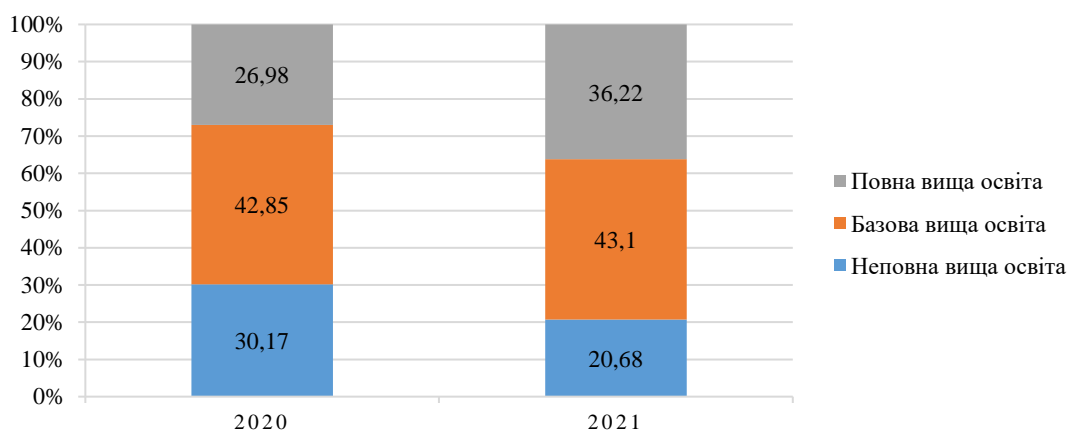


Рис. 2.5. Зміни в освітній структурі працівників ФОП «ІТExpert» за 2020-2021 роки

Джерело: Сформовано автором.

З даних рис. 2.5 можемо зробити висновок, що базову вищу освіту мають 43,1% персоналу в ТОВ ФОП «ІТExpert», в свою чергу повну вищу освіту мають 36,22% працівників, неповну вищу освіту 20,68% персоналу.

За допомогою ділової кар'єри у ФОП «ІТExpert» здійснюється стимулювання працівників до більш продуктивної праці, адже ділова кар'єра дозволяє реалізовуватися працівникам, розвиватися, досягаючи певної мети.

Управління діловою кар'єрою у ФОП «ІТExpert» включає в себе декілька етапів, які переплітаються з певним віком працівника, а саме:

1. Підготовчий (18-22 роки). Він пов'язаний з отриманням вищої або середньої професійної освіти. Кар'єри у повному розумінні цього слова тут ще немає. На цьому етапі кадрова служба співпрацює з навчальними закладами щодо залучення студентів до роботи в майбутньому.

2. Адаптаційний (23-30 роки). На цьому етапі здійснюється оволодіння молодим спеціалістом нової професії, пошук нового місця у колективі. Середина цього етапу може співпасти з початком кар'єри керівника. Вважається, що ідеальним початком кар'єри є важка, але примітна посада лінійного керівника, а не «тепле місце» в апараті. Вона приносить досвід самостійної роботи, і в той час не є ключовою, тому можливі невдачі новачка не приносять організації великих втрат, і у нього не відіб'ють бажання до просування вперед. Тут швидко стає зрозумілим чи має дана людина здібності до керівника діяльності, і її потрібно якомога швидше просувати вперед, чи навпаки – повернути до виконання обов'язків спеціаліста.

3. Стабілізаційний (30-40 роки). На даному етапі працівники остаточно поділяються на перспективних та не перспективних. Найбільшого успіху досягають ті, хто працює наполегливо та відноситься до перспективної групи.

4. Консолідаційний (40-50 роки). Перспективні працівники на цьому етапі продовжують свою кар'єру, неперспективні освоюють нові сфери діяльності і переходять до «горизонтальної кар'єри».

Отже, як бачимо, процес кар'єрного зростання у ФОП «ІТExpert» охоплює працівників до етапу зрілості, оскільки далі працівники діляться своїми знаннями з молодими працівниками підприємства.

Проведенням цих етапів у ФОП «ІТExpert» займається керівник департаменту, тобто він здійснює управління діловою кар'єрою на підприємстві. Він займається розробкою, реалізацією та контролем кар'єри всіх працівників ФОП «ІТExpert» .

Коли в ФОП «ІТExpert» приходять перспективний співробітник, йому необхідно дати зрозуміти, що на нього покладають особливі надії. ФОП «ІТExpert» повинно створити сприятливе мотиваційне середовище для розвитку співробітника, який одержує можливість приймати саму активну участь у програмах навчання компанії. І тоді його подальший успіх залежить уже від нього самого, від того, наскільки активний він буде в побудові власної кар'єри та стимулювати працівника до її зростання.

Отже, розглянемо сучасний стан навчання працівників у ФОП «ІТExpert» за даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Підготовка персоналу ФОП «ІТExpert», осіб

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Облікова кількість штатних працівників	58	63	58	-	-
Всього навчено, у т.ч.:	15	18	10	-5	66,66
Первинна професійна підготовка	9	10	5	-4	55,55
з них жінки	2	3	1	-1	50,00
Перепідготовка	6	8	5	-1	83,33
з них жінки	1	1	2	1	50,00

Джерело: Сформовано автором.

Аналіз даних таблиці показав, що у 2021 році було навчено 10 працівників, що на 66,66% менше порівняно із 2019 роком. Первинну професійну підготовку у 2021 році пройшли 5 працівників, що 55,55% менше у порівнянні з 2019 роком. У 2019 році 6 працівників підприємства пройшли перепідготовку, тоді як у 2021 році це зробили тільки 5 чоловік.

Кількість осіб персоналу в ФОП «ІТExpert», які підвищили кваліфікацію, представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Підвищення кваліфікації персоналу ФОП «ІТExpert», осіб

Показники	2019	2020	2021	Відхилення	
				+/-	%
Облікова кількість штатних працівників	58	63	58	-	-
Всього підвищили кваліфікацію, у т.ч.:	7	9	11	4	157,14
з них жінки	1	2	2	1	50,00
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	2	-1	66,66

Джерело: Сформовано автором.

За даними таблиці, видно, що у 2021 році підвищили кваліфікацію 11 працівників ФОП «ІТExpert», що на 4 особи, більше ніж в 2019 році.

Також в ФОП «ІТExpert» було проведено аналітичну оцінку управління кар'єрою.

Одночасно негативним явищем у функціонуванні ФОП «ІТExpert», є неможливість одночасного поєднання роботи господарюючого суб'єкта та отримання додаткової освіти. Це несприятливо впливає на продуктивність праці працівників, що, в свою чергу, є негативним фактором для кар'єрного розвитку та самоствердження працівника. Цікавими виявились відповіді на запитання: «які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку розвитку їхньої кар'єри». Отримані результати дають змогу дійти до певних висновків (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати опитування працівників ФОП «ІТExpert» відносно перспективних цілей початку кар'єри персоналу підприємства

Запитання: «які перспективні цілі необхідно ставити перед собою молодим спеціалістам на початку розвитку їхньої кар'єри?»	Питома вага, %
1. Зробити «блискучу» кар'єру	17,68
2. Самоствердитись як особистість	25,19
3. Заробити гроші	57,13

Джерело: Сформовано автором.

Цікавою виявилась відповідь на запитання: «Яку посаду Ви би хотіли займати в майбутньому?» 100% респондентів відповіли, що в найближчому майбутньому вони хотіли би займати на підприємстві керівну посаду. Таке прагнення зрозуміле, адже це високий статус, соціальна захищеність, однак ніхто із респондентів відповідаючи на запитання не замислювався над тим, що для того, щоб займати керівну посаду необхідно мати для цього управлінські та організаторські здібності, хоча не всі вони їх мають, тобто одного бажання не вистачить.

2.3. Аналіз стану системи рекрутингу в ФОП «ІТExpert»

Команда агенції налічує більше 50 співробітників. 80% колективу – рекрутерки, інші 20% – менеджмент. Засновниками агенції є Шихов Станіслав Леонідович, який слугує CEO для компанії, Клестов Микола, який займає посаду СТО компанії та Шихов Ігор Леонідович, який обіймає посаду HRD компанії.

Схематичну ланку агенції ФОП «ІТExpert» наведемо на рис. 2.6

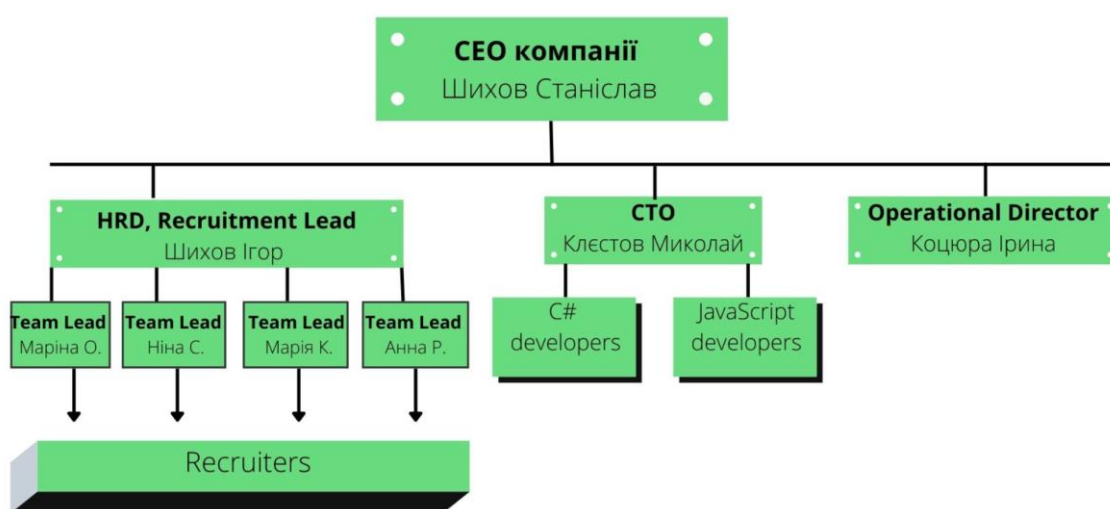


Рис. 2.6 Схематична ланка агенції «ІТExpert»

Джерело: Сформовано автором.

В компанії налічується 5 команд, якими керують Team Leads Маша Куцевол, Ніна Сігнаєвська, Аня Резнікова, Марина Олениченко та Марина Косіч.

Також не малу роль виконують Business Development Manager Тетяна Вітир та Владислав Махлай. Ці люди знаходять для компанії нових клієнтів, з якими заключають договір та беруть різноманітні позиції в роботі, аби рекрутери могли працювати лише з найкращим.

Іра Коцюра займає посаду Content Manager та займається просуванням блогу про корисне в сфері рекрутменту та ІТ. Контент менеджер допомагає публікуватись рекрутерам на різних платформах і ІТ індустрії, аби

зарекомендувати себе на ринку та стати впізнаваними, що в свою чергу буде відбиватись на відгукуваності спеціалістів. На рисунку 2.7 наведено декількох технічних рекрутерів компанії, в тому числі і мене, студентку НУХТу.

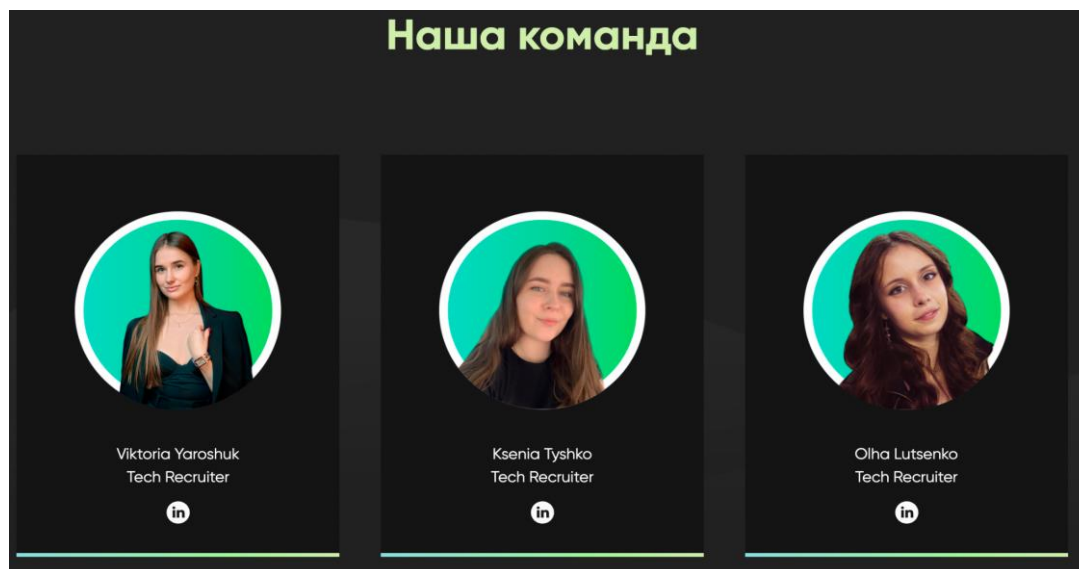


Рис. 2.7 Технічні рекрутери агенції ІТExpert

Більш детально розглянемо організаційну структуру компанії ІТExpert. На чолі бізнес-організації стоїть CEO (англ. Chief Executive Officer), генеральний директор компанії, Шихов Станіслав. В обов'язки входить контроль за результативністю та ефективністю, вибір стратегії розвитку, контроль за працівниками нижчого рівня, ведення перемовин із клієнтами стосовно умов співробітництва та/або партнерства, ведення особистого бренду (лице компанії), постановка цілей та задач тощо.

Далі йде другий рівень організації. Люди, що підпорядковуються CEO компанії:

- Шихов Ігор: Recruitment Lead, HRD (англ. Human resource development). Зони відповідальності у ролі HRD: навчання та адаптація нових співробітників, контроль на етапі онбордингу; прийняття рішень стосовно того, чи підходить людина для роботи у компанії (чи розділяє вона цінності та місію бізнес-організації, чи має вона здібності та навички для якісного виконання роботи тощо); також Ігор займається проведенням бесід один на один із працівниками

зادля того, щоб дізнаватися їхні враження від роботи, давати відповіді на запитання та допомагати у навчанні конкретними порадами. Зони відповідальності у ролі Recruitment Lead: контроль за ефективністю та результативністю команд рекрутерів, які вже пройшли випробувальний термін; допомога Team Leads у створенні планів розвитку для конкретних команд рекрутерів; консультування рекрутерів із приводу написання листів кандидатам, правил ділових дзвінків та інших робочих моментів.

- Клестов Миколай: СТО (англ. Chief technical officer), технічний спеціаліст компанії. Миколай є розробником системи Recrudesk, через яку вся компанія має змогу ефективно працювати та створювати велику базу кандидатів. Із Recrudesk клієнти отримують перших релевантних кандидатів вже через 1-3 дні після початку роботи команди ІТехперт із їх вакансіями. Recrudesk – це свого роду унікальний інструмент, який вирізняю компанію серед інших, оскільки дає багато можливостей та робить роботу рекрутера більш організованою, цілісною, легко контрольованою. Зони відповідальності СТО компанії: технічні консультації клієнтів, спостереження за коректною та безперебійною роботою системи Recrudesk; в разі несправності системи виявлення та виправлення помилок, задля швидкого поновлення роботи; консультування рекрутерів по технічним запитанням від розробників; проведення технічного навчання для рекрутерів тощо.

- Коцюра Ірина: Content Manager. Зони відповідальності: керування повсякденною діяльністю компанії; направлення менеджерів до підвищення ефективності і зниження витрат у міру необхідності; зв'язок із вищим керівництвом для прийняття рішень щодо операційної діяльності та постановки стратегічних цілей; планування та контроль щоденного ведення бізнесу для забезпечення безперебійної роботи; спостереження за співробітниками різних рівнів та надання конструктивного зворотного зв'язку тощо.

Отже, переходимо на третій рівень структури управління. На цьому рівні знаходяться Team Leads (далі: тім ліди).

Задля підвищення ефективності роботи, менеджментом компанії було прийняте рішення розділити сорок рекрутерів на п'ять команд. Виходячи із чого, необхідно було вибрати п'ять найдосвідченіших рекрутерів із менеджерськими здібностями та призначити їх у якості тим лідів.

Таким чином, маємо 5 команд, в кожній з яких є свій безпосередній лідер. Зони відповідальності тим лідів: щоденне проведення збору команди та аналіз результатів праці за попередній робочий день; консультування членів власної команди по будь-яким робочим та організаційним питанням; призначення відпустки та лікарняних; підтримання вмотивованості команди; розподіл пріоритетних задач; проведення консультацій по кар'єрному зростанню; тестування членів команди по технічним навичкам; передача результатів тижневої праці команди на зборах тим лідів та менеджменту тощо.

Останній рівень, який вже не є менеджерським, – це безпосередньо рекрутери, які підпорядковуються вищезазначеним рівням управління.

Для оцінки ефективності роботи команди менеджерів ФОП «ІТExpert» було проведено опитування управлінців 5 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» та отримано наступні результати (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка показників рівня розвитку команди менеджерів ФОП «ІТExpert»

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	7,8
2. Колективізм	6
3. Узгодження позицій	6,9
4. Терпимість до чужої думки	5,6
5. Колегіальність в роботі	6
6. Підтримка	6,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	7,3
9. Визнання досягнень	7,6
10. Почуття задоволення	7,3
Всього	69,7

Джерело: Сформовано автором.

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ФОП «ІТExpert» знаходиться на другому «штормовому» етапі, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 69,7 та не може приймати виважені ефективні рішення. Даний результат свідчить, що неефективне використання робочого часу досліджуваними менеджерами негативно впливає на результати командної взаємодії.

У кожному проєкті бере участь кілька співробітників з відділів системного та бізнес-аналізу, розробки, тестування та документування. Схема взаємодії учасників команди на проєкті представлена рисунку 2.8.

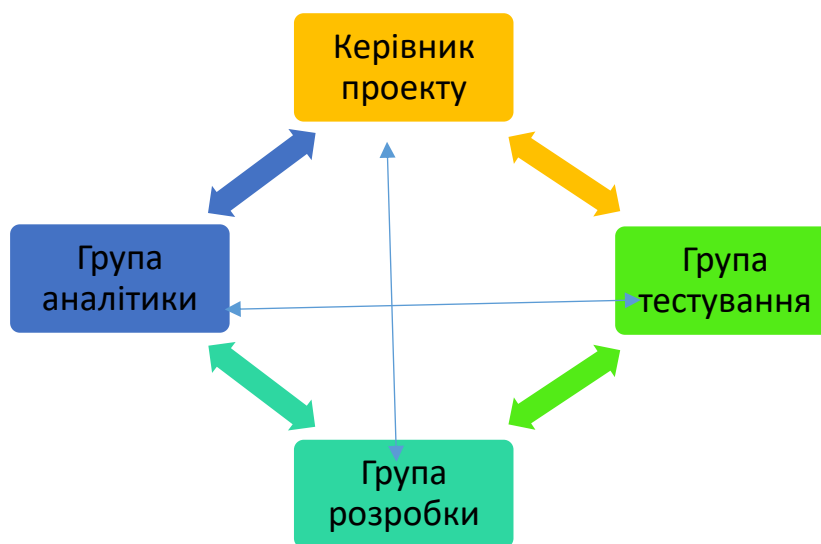


Рис. 2.8. Взаємодія учасників команди на проєкті в ФОП «ІТExpert»

Джерело: Сформовано автором.

На рисунку 2.8 відображено спосіб взаємодії між групами. Кожна група може взаємодіяти з іншою групою як безпосередньо, і через суміжну групу. Наприклад, при виявленні аналітиком помилок у функціоналі, допущених групою розробки, відбувається звернення до групи тестування. Далі група тестування перевіряє помилку та створює завдання на виправлення групою розробки цієї помилки. Якщо необхідно уточнити щось, групи взаємодіють напряму.

У таблиці 2.14 представлена сукупність документів, необхідні при випуску проєкту. За умовчанням прийнято, що технічне завдання готує виконавець, а чи не замовник. Пов'язано з тим, щоб прописати чіткі зазначені вимоги замість загального опису майбутнього проєкту.

Таблиця 2.14

**Опис документів, необхідних під час випуску проєкту з рекрутингу в
ФООП «ITExpert»**

№	Назва документа	Опис документа	Виконавець	Тривалість виконання
1	Технічне завдання	Документ, що містить інформацію для постановки завдань виконавцям на розробку проєкту	Група аналітики	8 днів
2	Програма та методика випробувань	Документ призначений для перевірки реалізованого функціоналу. У документі вказується порядок випробувань та кінцевий результат дії.	Група аналітики	5 днів
3	Протокол проведення випробувань	Документ, що містить результати випробувань, які описані у програмі та методиці випробувань	Група аналітики	2 дні
4	Постановка	Документ, що описує проєкт	Група аналітики	Залежно від об'єму проєкту
5	Керівництво користування	Документ-інструкція, що описує використання розробленої системи	Тестування	5 днів

Джерело: Сформовано автором.

З таблиці видно, що більшість документів готує група аналітики.

Незначну частину – група тестування. У цьому група розробки бере участь у створенні необхідних документів, оскільки група створює програмне забезпечення. У стовпці «Тривалість розробки» вказано середній час у робочих днях.

Цикл розробки будь-якого проєкту складається із шести основних етапів, наочно цикл представлений на рисунку 2.9.

Цей цикл не змінено і підходить як для розробки абсолютно нового проєкту, так і для окремого функціоналу у проєкті [36].

Основні етапи розробки:

1. Планування.
2. Аналіз.
3. Дизайн.
4. Розробки, використання та розгортання.
5. Досвідчена експлуатація та інтеграція.
6. Підтримка системи.

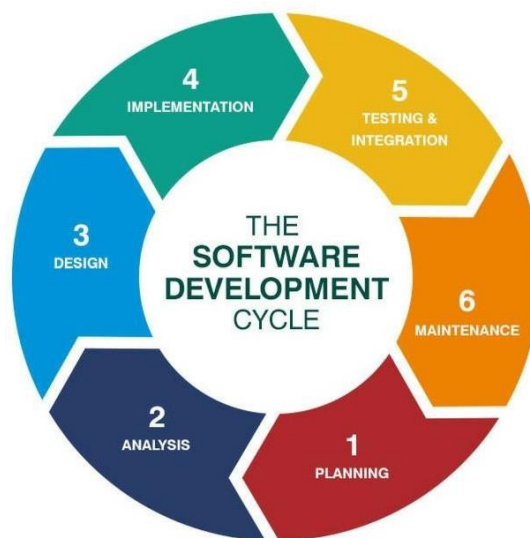


Рис. 2.9. Життєвий цикл розробки проєкту рекрутингу в ФОП «ITExpert»

Джерело: Сформовано автором.

Етапи розробки можна назвати три ролі – аналітика, технологія, тестування. У кожному етапі циклу розробки бере участь аналітик. На етапі планування аналітик визначає проблеми та можливі їх вирішення. На етапі аналізу аналітик визначає вимоги кінцевого користувача, а також робиться техніко-економічне обґрунтування. На наступному етапі – дизайн, аналітик визначає елементи системи, дизайн. На четвертому етапі пишеться код, який створює розробка, на даному етапі аналітик бере участь у розробці як консультант. На етапі експлуатації та інтеграції тестування перевіряє функціонал, аналітик може брати участь також як консультант. на

В останньому етапі аналітиком ведеться моніторинг щодо працездатності реалізованого функціоналу та підтримання його роботи. Усі етапи життєвого циклу проекту чи функціоналу проходять послідовно. Починає життєвий цикл аналітика, після того, як вимоги визначені та описані у постановці, завдання переходить до розробки, після створення функціоналу відбувається його тестування.

Зазначимо, система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Одною з важливих частин у взаємозлагодженій роботі з персоналом ФОП «ІТExpert» є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування. На підприємстві прийнято використовувати певні принципи роботи з кадрами, дані принципи зображені на рисунку 2.10.

Дуже часто зустрічається на практиці таке явище, коли на посаду керівника призначають людину, без урахування особистих і ділових якостей, а це в свою чергу призводить до того, що керівник не справляється з обов'язками.

В результаті різко знижується якість його роботи. Важливе значення має гармонійне поєднання потрібних якостей керівника і якостей його найближчих помічників. Підібрати працівника, що відповідав би всім необхідним вимогам і характеру виконуваних завдань, досить важко. Проблему такого типу легко вирішити, якщо на роботу приймається заступник керівника, який володіє тими якостями, яких не вистачає самому керівнику [34].

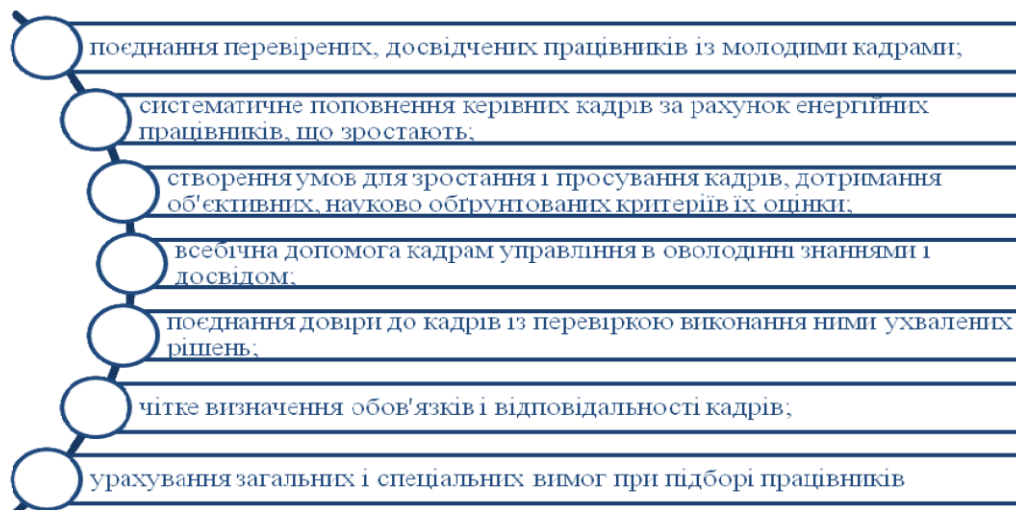


Рис. 2.10. Принципи роботи з кадрами у ФОП «ITExpert»

Джерело: Сформовано автором.

Керівник відділу кадрів ФОП «ITExpert» керує працівниками відділу; вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства; систематично вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства і створення резерву на висування, здійснює контроль за його оновленням та поповненням, сприяє формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву; бере участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці до роботи на керівних посадах.

Сам процес підбору персоналу не простий, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади. Дуже часто застосовуються на практиці порівняльний відбір. Він має місце тоді, коли на одну й ту ж посаду висувають свої кандидатури два і більше кандидати. В такому випадку порівнюють характеристики даних осіб, дають випробувальний термін і за підсумками ефективності виконання покладених на них функцій – виносять ухвальне рішення щодо прийняття на

роботу особи, яка відповідає посадовим вимогам. Такі етапи відбору кандидатів та прийняття їх на посаду обґрунтовані науковою необхідністю.

Система підбору та найму персоналу в ФОП «ІТExpert» – це сукупність взаємопов’язаних підсистем (рис. 2.11).

Згідно з даним рисунком система підбору та найму персоналу має чотири підсистеми: інформаційну підсистему, підсистему підбору персоналу, відбору персоналу та підсистему найму персоналу.

Інформаційна підсистема є передумовою початку процесу найму персоналу. На даному етапі формуються інформаційні складові такі, як: планування потреби у персоналі, тобто визначається їх необхідний кількісний та якісний склад; на основі потреби у персоналі визначаються головні вимоги та критерії до процесу підбору та відбору персоналу.

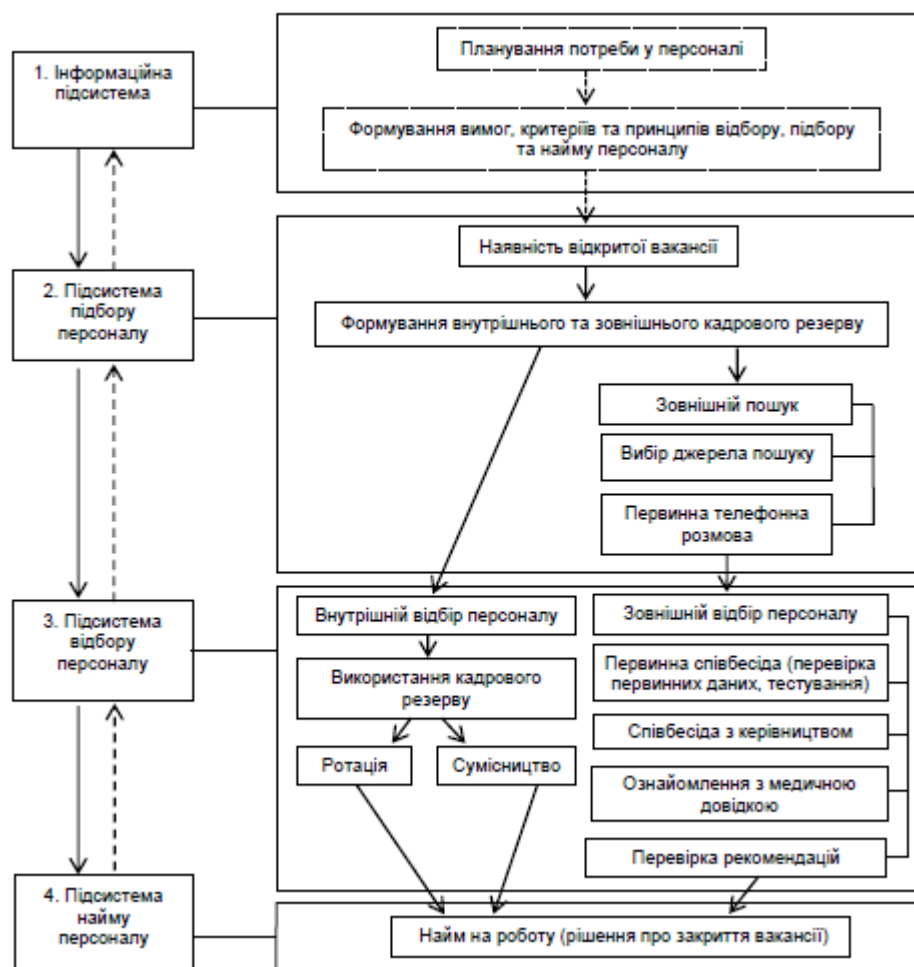


Рис. 2.11. Система підбору та найму персоналу у ФОП «ІТExpert»

Джерело: Сформовано автором.

Інформаційна підсистема дозволяє сформувати «ідеальний портрет кандидата», а також спрогнозувати, коли саме та в якій кількості проводити набір персоналу.

Підсистема підбору персоналу характеризується наявністю відкритої вакансій та залученням кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи.

На даному етапі відділ кадрів використовує інформацію із зовнішнього кадрового резерву кандидатів. Зовнішній резерв кандидатів формується завдяки розміщенню інформації про відкриту вакансію у засобах масової інформації (газети, професійні сайти, розповсюдження рекламної продукції) або прямого пошуку кандидатів.

Після формування зовнішнього кадрового резерву представник відділу кадрів проводить первинну телефонну розмову з кандидатом. Результатом даної розмови є запрошення на співбесіду або відмова кандидату.

Далі дії відбуваються в рамках підсистеми відбору персоналу. Відбір персоналу може бути серед працівників, які вже працюють на підприємстві. У такому випадку закриття вакансії відбувається за рахунок ротації або сумісництва найбільш відповідного кандидата. Якщо кандидати підібрані за рахунок зовнішніх джерел пошуку, то процес відбору має свою специфіку. Спочатку представник відділу кадрів проводить первинну співбесіду з кандидатами, уточнює необхідну інформацію стосовно досвіду роботи, знань, професійних вмінь та навичок, які необхідні для даної посади. У випадку, коли кандидат відповідає критеріям відбору, відбувається співбесіда з лінійним керівництвом. На цьому етапі кандидат більш детально знайомиться зі специфікою роботи та робочим місцем. При відборі персоналу актуальним є перевірка медичної довідки, яка характеризує стан кандидата та можливість виконання роботи.

Закінчується відбір кандидатів перевіркою рекомендацій з попереднього місця роботи (даний пункт є характерним для керівних посад). Перевірка рекомендації може бути у телефонному режимі, коли представник відділу

кадрів дзвонить керівнику на попереднє місце роботи або надсилається як письмовий запит.

Якщо кандидат відповідає всім необхідним критеріям відкритої вакансії має місце підсистема найму персоналу. На даному етапі вакансія закривається. З новим працівником укладають договір цивільно-правового характеру або заносять запис у трудову книгу.

Для того, щоб зрозуміти, чи підходить особа на посаду, було розроблено відділом кадрів «професіограми», тобто перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на займану посаду.

Європейські приклади планів роботи з кадрами активно впроваджуються у сучасних підприємствах. Майже до 2015 року не займались підбором кадрів, лише в мірі необхідності та застосовували короткострокові прогнози потреби в кадрах. Нинішні кадровики притримуються довгострокового планування роботи з кадрами управління, адже цьому сприяє те, що у ФОП «ІТExpert» значна роль приділяється довгостроковому плануванню і чергуванню. В свою чергу, варіанти планування на рік, а в окремих випадках на декілька років і лише по деяких напрямках роботи відійшли в далеке минуле.

Надзвичайно важливо є те, щоб масштаби і темпи розвитку диктували і окреслювали стратегічні плани. Довгострокове перспективне планування стало основною формою планування системи роботи з кадрами. Рішення, які приймаються в цій області дозволяють врахувати довготривалі результати.

Для того щоб вдосконалити систему показників планів – потрібно розвивати планування роботи з кадрами та саму якість роботи. Аналізуючи наявну практику в ФОП «ІТExpert» слід відзначити, щоб підприємство стрімко перебудовує планування роботи з кадрами відповідно до зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу.

У товаристві розроблені плани потреби в кадрах, визначена оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підборі кадрів і формуванню резерву, тобто відображено науково

обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення. Для працівників, що висуваються в резерв:

- сформовані чіткі вимоги і система їх навчання;
- визначено види стажування;
- опрацьовано систему атестації таких працівників;
- створено систему контролю за роботою резерву.

Результатом діяльності резерву стане те, що зменшиться кількість помилок при призначенні кадрів на роботу; з'явиться можливість своєчасно замінювати менш підготовлених працівників більш підготовленими і, таким чином дотримуватись певного виконання плану у роботі з кадрами [35].

«Кадри вирішують все», вони можуть призвести до стрімко економічного зросту, так і до карколомного падіння.

Отже, в процесі набору персоналу важливу роль відіграє відділ кадрів: вирішує організацію процесу, заповнення вакансій, пошук кандидатів, обробка резюме, підготовку співбесід. Проте в цьому важливому аспекті роботи не менш значуще місце відводиться командній роботі, оскільки прийняття на роботу працівника – це рішення, яке залежить від керівників відділів, директора.

Серед недоліків по відборі персоналу, які вбачаються в ФОП «ІТExpert» - це самотійність у пошуку кандидатів. Керівництво не звертається до послуг кадрових агентств, чи кадрових служб. Всі працівники потрапляють на роботу виключно за рекомендаціями знайомих, працівників. Досить часто на посади приймаються особи за направленням з центру зайнятості, або ті, які пройшли співбесіду за об'явою.

Остаточний підбір працівників відбувається після співбесіди з директором. Це зумовлено його відповідальністю та бажанням особисто приймати участь у відбірковому процесі. На основі звичайного інтерв'ю відбувається спілкування з кандидатами, після чого керівник приймає остаточне рішення.

Під час підбору працівників – особлива увага звертається на освіту, досвід роботи. В даному аспекті, хочеться зауважити, що досить незначний відсоток працівників, які щойно закінчили навчальний заклад. Це пояснюється небажанням керівництва витратити час на навчання молодих спеціалістів всім аспектам професії на робочому місці.

Висновки до розділу 2

Якщо робити висновок до другого розділу, можемо помітити невелику плінність кадрів в агентстві, яке було зумовлено декількома факторами, проте найголовнішою залишається саме виїзд за кордон через повномасштабне вторгнення, а також певні особисті причини, які не поєднувались з роботою у 8 годинний день. Загалом, менеджмент компанії намагається стабілізувати ситуацію багатьма моментами. Оскільки в Україні зараз є часті виключення світла, а також перебої з мережею та інтернетом, компанія обладнала офіс трьома Старлінками, генераторами, запасами їжі, яку можна довго зберігати на декілька тижнів. Також тепер в компанії є корпоративна квартира для усіх співробітників, яку можна «забукати» на певний період для себе. Там також постійно присутнє світло, мережа та інтернет, гаряча вода і продукти харчування.

Якщо характеризувати роботу спеціалістів безпосередньо в агенстві, можемо виділити одну з важливих частин у взаємозагодженій роботі з персоналом ФОП «ІТExpert» - це раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування. Система підбору в компанії та найм персоналу, має чотири підсистеми, які забезпечують якісний набір спеціалістів, а саме: інформаційну підсистему, підсистему підбору персоналу, відбору персоналу та підсистему найму персоналу.

Аналізуючи наявну практику в ФОП «ІТExpert» можемо виділити, що підприємство стрімко перебудовує планування роботи з кадрами відповідно до

зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу сьогодні.

У агенстві розроблені плани потреби в кадрах на заміну, визначена оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підбору кадрів і формуванню резерву, тобто відображено науково обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ В ФОП «ІТЕХРЕТ» У НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ

3.1. Шляхи вдосконалення системи рекрутингу у ФОП «ІТExpert» у невизначених умовах

Оскільки компанія втратила свій звичайний ритм закриття позицій, було вирішено впровадити захід, який би відчутно зіграв роль у фінансовому плані.

Менеджмент компанії вирішив проаналізувати ситуацію, аби виокремити проблематику зниження рівня продуктивності персоналу. На рисунку 3.1 наведені припущення, де саме стався збій у ланцюжку поставлених завдань та виконанням роботи.

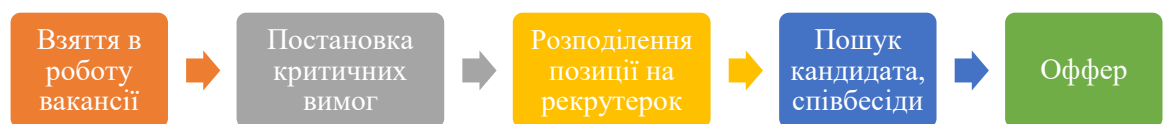


Рис. 3.1 Цикл постановки, розподілу роботи та ведення спеціаліста до офферу в ФОП «ІТExpert»

Джерело: Сформовано автором.

Оскільки планування, формування та виконання поставлених задач наразі не виконується на усі 100%, компанією було вирішено сформувану невеличку звітність, аби зрозуміти в чому саме причина неефективності виконання роботи рекрутерками.

За рахунок психологічної нестабільності, факторами яких є воєнний стан в Україні, більшість рекрутерок перестало працювати повний робочий день у 8 годин. За рахунок цього, інша половина рекрутерок, які мають змогу

працювати постійно - перевиконують норму в 10-11 робочих годин, адже задачі, котрі не розподіляються на усіх лягають саме на них. Це тягне за собою сильне перенасичення роботою та в двічі скорочує час за який можна відстежити вигорання рекрутера.

У таблиці 3.1 описано проблематику з якою стикнулось підприємство. Коли не задіяні усі рекрутери, або задіяні на половину, якість роботи падає, що тягне за собою фінансові збитки.

Оскільки був невірно розподілений час та кількість вакансій на людину, що під час війни складала від 7 позиції, які були різного рівня складності, різного напрямку та цілковито нові позиції, на які не були ще сформовані бази резюме та не було бази спеціалістів, яким ці позиції пропонувалися б першочергово.

Тому виділився першочергову проблематику було виокремлено 3 рішення, які могли б допомогти вирішити падіння рівня продуктивності. Найперше, що потрібно було змінити – це обирати в роботу позиції, на які ми вже мали б достатній рівень своєї бази, аби представити декількох спеціалістів на позицію уже в перший тиждень роботи над вакансією. По-друге, потрібно було вирішити питання з завантаженістю кожного з рекрутерок, для цього було представлено 10 заходів, які могли б надати додаткової мотивації для рекрутерок агенції. По-третє, потрібно було сформулювати напрямки за якими проводився б розподіл позицій.

Опис проблем та їх вирішень у роботі в ФОП «ІТExpert»

Проблема	Актуальність	Показник		Рішення№		
		Зараз	План	1	2	3
Невірно розподілений час та кількість вакансій на рекрутера	<p>1. Усі три ролі залежать одна від одної, при перевищенні запланованого часу, відбувається зсув за термінами у пошуці кандидата. При зрушенні часу у пошуці, зсувається час у тестуванні спеціаліста. При зрушенні часу у тестуванні зрушується час релізу відправки кандидата. Також у тестуванні скорочується час перевірки спеціаліста, що тягне за собою проблему неякісно підбраного спеціаліста за вимогами.</p> <p>2. У разі прострочення дати накладається штраф у розмірі 10% від суми, тому зменшується прибуток із позиції, як на компанію та і у % на рекрутерку. Зменшується дохід компанії, що тягне за собою зменшення премій та виплат за оффера, а це може додатково позначитися на мотивованості співробітників, які, при погіршення ситуації, підуть.</p>	До місяця на створення пуллу кандидатів	Від 3 днів до 2 тижнів з закриттям позиції	Брати в роботу позиції не С-level.	Забрати подразники та включити в роботу усіх рекрутерок компанії.	Чітко розподіляти навантаженість роботою між рекрутерами.
Значний час витрачається на обговорення розподілу роботи.	Під час обговорення розподілу вакансій менеджменту важко не навантажувати понад нормованою роботою тих, хто потенційно може закрити оффер швидше.	7 позицій	1-4	Обирати позиції з одним напрямком.	Обирати позиції з більшою вилкою.	Надавати позиції з тим напрямком у кого вже є велика база резюме та 1 коло у LinkedIn.

Джерело: Сформовано автором.

На рисунку 3.2 представлено декілька з напрямків оновленої таблиці вакансій.

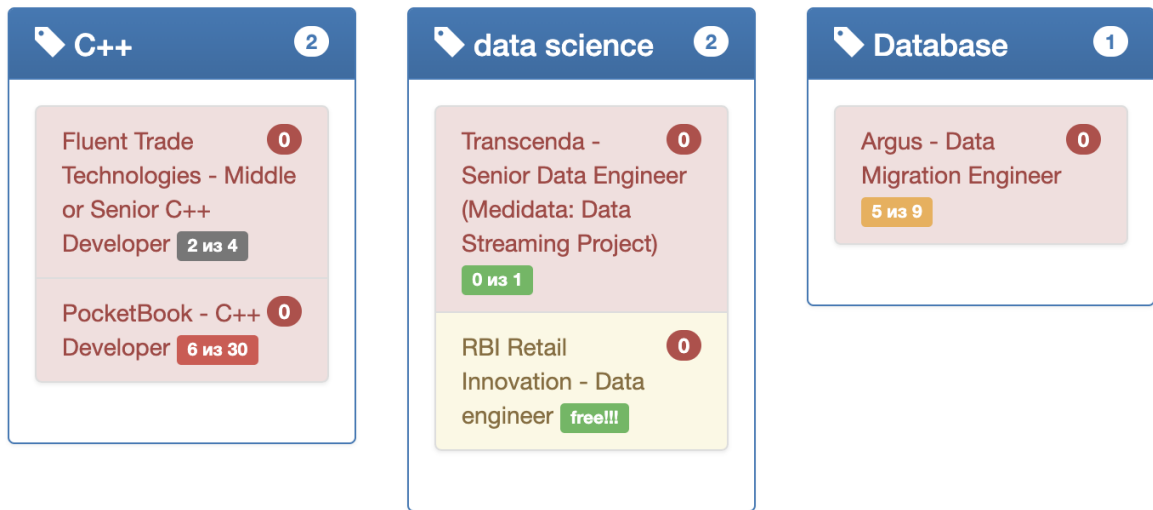


Рис. 3.2. Оновлена таблиця вакансій в ФОП «ІТExpert»

Джерело: Сформовано автором.

За таким розподілом менеджмент буде витратити менше часу на пояснення та формування списку хто з чим працює, оскільки зараз таблиці розподіляються по різних категоріям і візуально вміщують в собі усі критерії та побажання, які необхідно. Для більш детального перегляду інформації рекрутерки також можуть навести на необхідну комірку, наприклад, «PocketBook – C++ - Developer» в якому визначено «6 із 30» та розглянути вже в іншому вікні.

Раніше дана інформація подавалась у вигляді текстового файлу і деякі спеціалісти, особливо початківці, не могли вибрати ключову інформацію, додатково собі занотовували схематично, що саме їм необхідно.

У таблиці 3.2 розписані переліки змін.

Перелік змін для покращення підходу

№	Назва задачі	Що потрібно зробити	Хто це робитиме	У які терміни	Додаткові ресурси	Очікуваний результат
1	Зміна таблиці вакансій	Сформувати усі вакансії по напрямку та сфері	Технічний спеціаліст агенції	За наступних завдань	Відсутні	Витрачений час на розподіл зменшиться орієнтовно на 0,25 години
2	Зміна формування напрямку	Список вакансій прописати в чаті/загальному діалозі	Team Lead	При наступних завданнях	Відсутні	Витрачений час зменшиться орієнтовно на 0,15 години
3	Зміна оцінки критичних вимог	- Використовувати планування вимог. - Створення найкритичніших вимог для полегшення пошук. - Оцінювати час на «занурення» в завдання	Технічний спеціаліст агенції	При наступних завданнях	Відсутня	Запланований час буде наближено до фактичного
4	Зміна вимог на написання вакансії	При оцінці задачі за годиною додавати годину на ризики до 15% від оцінки самої задачі.	Team Lead	При наступних завданнях	Відсутня	Функціонал буде готовий у зазначений термін чи раніше
5	Створення вакансії	Опис вакансії для скорочення часу при розсилці	Рекрутер	При наступних завданнях	Відсутня	Функціонал буде готовий у вказаний термін або раніше.
6	Створення пуллу кандидатів	- Встановити часові рамки. - Визначити загальний годинник роботи	Team Lead	При наступних завданнях	Відсутня	зменшиться втрата на «очікування» відповіді
7	Відправка спеціалістів в компанії-замовників.	Перевірка кандидатів на відповідність вимог позиції	Акаунт, технічний спеціаліст	При наступних завданнях	Відсутня	Зменшиться втрата часу на повторний пошук

Джерело: Сформовано автором.

Отже, за таблицею 3.2 можемо побачити, що працювати з оновленою таблицею вакансій стало простіше, оскільки зменшився час на розподіл позицій, зменшився час на виокремлення критичних вимог, проте це не вирішило проблеми падіння рівня продуктивності рекрутерок. Тому менеджментом агенції було вирішено розглянути варіанти 10 заходів, аби обрати найдієвіший.

3.2. Основні напрями удосконалення системи рекрутингу у ФОП «ITExpert»

Згідно проведеного дослідження, для покращення системи рекрутингу на підприємстві запропоновано розглянути наступні критерії:

1. Запровадити плаваючий (різний) час обіду для рекрутерок. Оскільки кожна рекрутерка має годину обіду, вони не завжди можуть його використовувати рівно з 13 до 14 дня, адже часто стається так, що на цей час заплановано важливий дзвінок, який перенести неможливо. Це дасть більше змоги відпочити, перевести дух, та з новими силами знову приступити до роботи.

2. Оптимізувати робочі місця рекрутерок. З приходом війни в країну, багато хто працює віддалено, одного робочого монітору часто не вистачає, наприклад: розсилки, проведення співбесіди з лайфкодингом та ін.

3. Зменшити кількість корпоративних дзвінків, які додатково забирають час та відволікають. Аби повідомити результати, важливу інформацію, чи зміни у роботі, можна створити телеграм-чат, де кожного місяця публікуватиметься статистика успішності, де кожен зможе з нею ознайомитись, аби не витратити час на дзвінок у 2-3 години.

4. Створити більшу зону відпочинку для тих рекрутерок, які досі можуть відвідувати офіс. Кімната відпочинку буде обладнана стільцями-подушками, де можна буде побути на самоті, оскільки рекрутинг дуже енергозатратна професія.

5. Скоротити час відвідування корпоративної кухні, де зазвичай засиджуються рекрутерки. Обладнати кухню лише звичайними стільцями,

стілці-пуфи перемістити у іншу зону - зону відпочинку. Залишити лише корисну їжу за яку даватимуться бали, аби заохотити більше чоловік відмовитись від солодкого чи кави. Бали можна буде обмінювати на хвилини скорочення робочого дня. Кожного дня можна отримати максимум по 2 бали.

6. Залучення корпоративного онлайн-психолога. Створити анонімне опитування, аби зрозуміти напрямок проблем рекрутерок та обрати необхідного спеціаліста. Так рекрутеркам буде легше справлятися з вигоранням на роботі.

7. Покращення фізичного здоров'я рекрутерок. Запросити реабілітолога для масажу. Більшість часу рекрутерки проводять за двома моніторами і часто це супроводжується мігренню. Масаж дозволить краще підтримувати фізичний стан в нормі.

8. Збільшити кількість one-to-one. За час війни команда роз'їхалась по всій Україні і не всі рекрутерки можуть працювати повні 8 годин через моральне перенавантаження. Аби вчасно це помітити для team leads потрібно збільшити кількість one-to-one, аби виявити проблему і зможти запобігти вигоранню.

9. Бонуси за заповнення щоденної анкети «Як ти?». Аби контролювати ментальне здоров'я рекрутерок без one-to-one, запропоновано створити щоденну анкету, де потрібно описати своє самопочуття сьогодні. Так team leads зможуть прослідкувати перебіг стану кожної з рекрутерок та додатково запланувати ще один one-to-one.

10. Чат-бот з нагадуванням, що робота закінчилась. За період роботи з дому кордини work-life balance стали дуже розмитими і часто рекрутерки перетинають проміжок нормованого часу. Аби нагадувати, що робочий день закінчився та час відпочивати, запропоновано створити чат-бот, який в залежності від початку роботи сповіщатиме, коли варто зупинитись.

До оцінки наведених критеріїв залучено експертну групу у складі 20 осіб і проведено опитування, на основі якого буде визначатись вага кожного критерію. Залучення експертної групи має на меті визначити еталонну думку, яка буде розглядатись у вигляді ефективного заходу для покращення системи рекрутингу у ФОП «ITExpert».

Згідно проведеного опитування, експертній групі необхідно оцінити вагу кожного критерію наступним чином: 1 – найбільш важливий, 10 – найменш важливий. Результати даного опитування наведено в табл. 3.3.

Для оцінки узгодженості думок експертної групи варто скористатись коефіцієнтом конкордації (формула 3.1).

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}m^2(n^3-n)} \quad (3.1)$$

де m – це кількість експертів;

n – це кількість об'єктів дослідження;

S – це сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту дослідження від середнього значення.

Якщо існує абсолютна розбіжність у оцінках експертної групи, то коефіцієнт дорівнює 0, якщо існує повна узгодженість експертних думок — коефіцієнт дорівнює 1.

Необхідно побудувати розрахункову таблицю 3.4 для обчислення суми квадратів відхилень рангів від середнього значення S , а також необхідно розрахувати величини, які необхідні для обчислення коефіцієнту конкордації таблиці 3.5.

Ранжування критеріїв для покращення системи рекрутингу за допомогою експертної думки

№ з/п	Експерти																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	10	3	4	3	3	4	3	4	4
2	6	5	5	5	9	5	6	6	6	7	5	5	5	5	5	5	3	7	6	6
3	4	4	3	3	4	1	5	2	4	4	6	2	4	3	4	4	5	4	3	5
4	9	9	10	8	7	9	9	9	9	10	9	9	9	10	9	9	8	10	9	9
5	10	7	9	10	8	8	10	8	10	8	10	4	8	9	8	8	9	2	10	10
6	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
7	8	8	8	9	10	10	8	10	8	9	8	8	10	8	10	6	10	8	8	8
8	7	10	6	7	5	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	10	7	6	7	2
9	5	6	7	6	6	6	4	5	5	5	2	6	7	6	6	7	6	5	5	7
10	2	2	1	2	1	4	3	3	2	1	3	3	1	2	1	1	2	9	2	3
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	1100																			

Джерело: Розраховано автором.

Розрахунок квадратів відхилень рангів кожного критерію експертизи від середньої суми рангів

№ з/п	Експерти																				Середнє значення	Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	10	3	4	3	3	4	3	4	4	3,7	74
2	6	5	5	5	9	5	6	6	6	7	5	5	5	5	5	5	3	7	6	6	5,6	112
3	4	4	3	3	4	1	5	2	4	4	6	2	4	3	4	4	5	4	3	5	3,7	74
4	9	9	10	8	7	9	9	9	9	10	9	9	9	10	9	9	8	10	9	9	9	180
5	10	7	9	10	8	8	10	8	10	8	10	4	8	9	8	8	9	2	10	10	8,3	166
6	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1,3	26
7	8	8	8	9	10	10	8	10	8	9	8	8	10	8	10	6	10	8	8	8	8,6	172
8	7	10	6	7	5	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	10	7	6	7	2	6,75	135
9	5	6	7	6	6	6	4	5	5	5	2	6	7	6	6	7	6	5	5	7	5,6	112
10	2	2	1	2	1	4	3	3	2	1	3	3	1	2	1	1	2	9	2	3	2,4	48
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1100

Джерело: Розраховано автором.

Попередньо перед пошуком S (табл. 3.5) необхідно знайти d_j - відхилення суми рангів для i -го критерію від середньої суми рангів (формула 3.2).

$$\Delta d_j = \frac{1100}{10} = 110 \quad (3.2)$$

В таблиці 3.5 проведено необхідний розрахунок для пошуку квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту дослідження від середнього значення.

Таблиця 3.5

Розрахунок квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкту дослідження від середнього значення (S)

№ з/п	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення
1	74	-36	1296
2	112	2	4
3	74	-36	1296
4	180	70	4900
5	166	56	3136
6	26	-84	7056
7	172	62	3844
8	135	25	625
9	112	2	4
10	48	-62	3844
Разом	1099		26 005

Джерело: Складено автором.

Відповідно до проведених розрахунків було визначено, що розмір S дорівнює 26 005. Використовуємо коефіцієнт конкордації (формула 3.1) для оцінки узгодженості думок експертів. Даний показник демонструє міру надійності одержаних рангових оцінок (коефіцієнт Кендала), а його розрахунок наведено за формулою 3.3:

$$W = \frac{26\,005}{\frac{1}{12}20^2(10^3-10)} = \frac{26\,005}{33000} = 0,788 \quad (3.3)$$

Розрахований коефіцієнт конкордації демонструє повну узгодженість експертних думок. Для оцінки істотності отриманого результату необхідно звернутись до критерію Пірсона, який порівнюємо із відповідним табличним значенням для ступенів вільності χ^2 ($m = 20, n = 10$).

Необхідні дані знаходимо у 10-ти рядках та 20-ти стовпцях, отже кількість ступенів свободи дорівнюватиме 9, а ймовірність буде 0,95. Здійснюємо пошук відповідних критеріїв значення у таблиці, $\chi^2_k = \chi^2$. Отже, $\chi^2_{кр.} \approx 16,91$.

Для оцінки не випадковості отриманого значенням розрахуємо критерій узгодженості Пірсона (формули 3.4 та 3.5):

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} * m * n * (n+1)} \quad (3.4)$$

$$\chi^2 = \frac{26\,005}{\frac{1}{12} * 20 * 10 * (10+1)} = 141,84 \quad (3.5)$$

Обчислений χ^2 необхідно зрівняти з табличним значенням для числа ступенів $\chi^2_{роз} > \chi^2_{табл}$ (відповідно $141,84 > 16,91$), то $W = 0,788$ – величина не випадкова, тому отримані результати експертної оцінки мають сенс.

Для визначення еталонних рангів було здійснено аналогічні розрахунки по всім експертам із виключенням кожного експерту по черзі, для того, щоб знайти думку еталонного експерту. Загальні значення наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення еталонного експерта з метою ранжування критеріїв для покращення системи рекрутингу

Експерт	Коефіцієнт конкордації	Критерій Пірсона
1	2	3
1	0,7905	135,1809
2	0,7968	136,2488
3	0,7926	135,5368
4	0,7911	135,2727
5	0,8034	137,3856
6	0,7907	135,2096

1	2	3
7	0,7948	135,9158
8	0,7915	135,3416
9	0,7905	135,1809
10	0,7922	135,4679
11	0,8025	137,2249
12	0,8293	141,8182
13	0,7927	135,5598
14	0,7896	135,0201
15	0,7912	135,2957
16	0,8027	137,2593
17	0,7958	136,0766
18	0,8466	144,7694
19	0,7905	135,1809
20	0,8077	138,1091

Джерело: Розраховано автором.

Отже, проведені дослідження дозволили визначити, що еталонним експертом є експерт 14. Відповідно до його рангів наведемо остаточне ранжування в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Ранжування критеріїв для покращення системи рекрутингу у
ФОП «ІТExpert» згідно думок еталонного експерта**

№ з/п	Критерії
1	Залучення корпоративного онлайн-психолога
2	Чат-бот із нагадуванням про перерву і завершення робочого дня
3	Зменшити кількість/тривалість корпоративних дзвінків
4	Плаваючий обід, без прив'язки до «з 13:00 до 14:00»
5	Оптимізація робочого місця рекрутерок
6	Бонуси за заповнення щоденної анкети «Як ти?»
7	Збільшити кількість one-to-one
8	Покращення фізичного здоров'я через залучення реабілітолога
9	Скорочення часу відвідування кухні в офісі
10	Більша зона відпочинку в офісі

Джерело: Складено автором.

Отримані результати демонструють, що найвдалішим заходом для покращення системи рекрутингу є найм корпоративного онлайн-психолога для подолання багатьох професійних питань, а також проблему із швидким

вигорання в сфері ІТ-рекрутингу. Також, з урахуванням умов невизначеності, актуально запровадити саме у форматі онлайн, оскільки не всі рекрутерки зараз знаходяться в Києві, а роз'їхались по всій Україні та навіть закордон.

3.3. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованих заходів

Виходячи із проведеного дослідження було визначено, що найкращим заходом для покращення системи рекрутингу є залучення корпоративного онлайн-психолога.

Враховуючи специфіку роботи наших ІТ-рекрутерок і умови невизначеності, в яких зараз працюють усі українці, даний захід буде доцільним до впровадження.

Тому для впровадження даного заходу звернемось до компанії «IN-Person Corporate», які впровадили таку послугу, як (СПС), яка має слоган «ментальне благополуччя співробітників компанії – 100% ефективності бізнесу» [49].

Також компанія в рамках роботи в умовах невизначеності пропонує семінари, які пов'язані із пропрацюванням травм війни, а саме:

- адаптації після повернення (переїзд по Україні або закордон);
- синдром хронічного вигорання та втоми;
- резилієнтність (стійкість до довготривалого стресу та невизначеності);
- загальні теми;
- війна і діти: поради батькам, як діяти;
- та інші.

Розглянемо більш детально, чим саме являється програма СПС – це програма, яку оплачує роботодавець (для ФОП «ІТExpert»), за допомогою якої співробітники отримують безкоштовну консультацію таких спеціалістів, як психолог, психотерапевт, коуч або на анонімній основі (рис. 3.3).

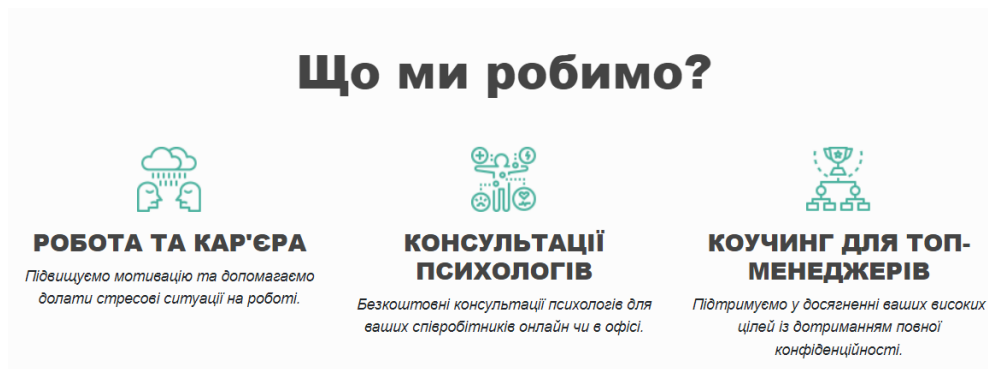


Рис 3.3. Послуги компанії «IN-Person Corporate» [49]

Компанія «IN-Person Corporate» виділяє наступні переваги для компаній-роботодавців (рис 3.4):

- відчутти задоволеність від виконуваної праці;
- підвищення продуктивності праці працівників;
- зниження витрат компанії-роботодавця на медичне обслуговування;
- зменшення лікарняних та прогулів через стрес.

В чому вигода «Служби Підтримки Співробітників» для компанії?



Рис. 3.4. Переваги програми «Служба підтримки співробітників» [49]

Виходячи із рисунку 3.4 варто додати, що наразі інвестиції в психологічну складову персоналу є виправданими шляхом безлічі проведених досліджень, на основі яких отримано наступні результати:

- з 44% до 32% зменшується плинність кадрів;
- з 23% до 38% зростає індекс лояльності персоналу;
- з 73% до 84% зростає залученість персоналу;
- а також зменшується кількість лікарняних, на яких перебувають працівники.

Загалом, оплата за програму становить орієнтовано 35 000 грн на місяць. Для ФОП «ІТExpert» запропоновано оформити дію програми на період 3 місяців, щоб оцінити, наскільки ефективно вона спрацює на діючих працівників і як зміняться показники діяльності.

Оформлення програми «Служба підтримки співробітників» («СПС») від «IN-Person Corporate» на один місяць вартує 35 000 грн. Для ФОП «ІТExpert» запропоновано порівняти показники продуктивності праці до впровадження заходу та після 3-місячного періоду з роботою із спеціалістами. Дані щодо цих та інших витрат наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на проведення заходу у ФОП «ІТExpert»

№ з/п	Стаття витрат	Кількість місяців	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1.	програма «Служба підтримки співробітників»	3	35 000,00	105 000,00
Всього	105 000,00			

Джерело: Розраховано автором.

Загальні витрати на проведення заходу складають 105 000 грн. Для ФОП «ІТExpert» дана сума є прийнятною. Залучення підтримки такої програми, як «СПС» має позитивно сприяти на продуктивність праці через пропрацювання усіх психологічних аспектів від: стрес-війни до закриття оферів. Оскільки робота в ІТ-сфері в наймі ІТ-спеціалістів є доволі виснажливим і деякі кейси можуть

тривати місяцями: знайти кандидата – запропонувати офер – співбесіда – вирішення питань із оплатою праці – технічні або інші проблеми, через які не закривається офер – утримання та мотивація кандидата – успішно закритий офер або втрачений спеціаліст не з вини ІТ-рекрутера. Тобто, робота є досить емоційно виснажливою, оскільки бувають випадки, коли одного кандидата необхідно пропрацювати декілька місяців, контактувати з ним майже на щоденній основі, щоб його не втратити або щоб його не зхедхантили.

ФОП «ІТExpert» очікує позитивного результату після впровадження заходу, оскільки покращується рівень продуктивності та ефективності праці, за рахунок появи ресурсів для роботи, емоційного розслаблення, тощо. Для визначення прогностичних значень зміни продуктивності праці на підприємстві було опитано 15 рекрутерок. Дані наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування експертів щодо покращення рівня продуктивності праці в ФОП «ІТExpert»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Рівень продуктивності праці, %	15	17,5	14,5	17	15	21	16,5	25	15	14,5	14	17	17	17,5	16,5

Джерело: Розраховано автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.6)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо у таблиці 3.10.

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Разом	
1	Приріст продуктивності праці від реалізації $Q_i, \%$	15	17,5	14,5	17	15	21	16,5	25	15	14,5	14	17	17	17,5	16,5	-
2	$Q_{\text{сер}}$	16,86															-
3	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	1,86	-0,64	2,36	-0,14	1,86	-4,14	0,36	-8,14	1,86	2,36	2,86	-0,14	-0,14	-0,64	0,36	-
4	ΔQ^2	3,46	0,4	5,57	0,02	3,46	17,14	0,13	66,26	3,46	5,57	8,18	0,02	0,02	0,4	0,13	114,22

Джерело: Розраховано автором.

$$\sigma = \sqrt{\frac{114,22}{15}} = 2,75 \quad (3.7)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів (3.10).

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} * 100 = \frac{2,75}{16,86} * 100 = 16,31 \quad (3.8)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних оцінок для проведення наступних розрахунків.

За допомогою стандартного методі розподілу вірогідностей необхідно спрогнозувати зростання продуктивності праці підприємства

$$ОП = \frac{0+4B+\Pi}{6} \quad (3.9)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

Приріст продуктивності праці за методом медіан

Значення	14	14,5	15	16,5	17	17,5	21	25
Прогноз	Песимістичний прогноз				Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

Джерело: Сформовано автором.

За найбільш вірогідний (В) приріст продуктивності праці від реалізації заходу приймаємо 17%. За оптимістичним прогнозом (О) – 25%, песимістичний прогноз (П) – 14%.

Розраховуємо очікуване значення зростання продуктивності праці від реалізації заходу:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} = \frac{25+4*17+14}{6} = 17,83\% \quad (3.10)$$

Бачимо, приріст продуктивності праці зросте на 17,83%.

Приріст продуктивності праці по підприємству розраховуємо за формулою (3.13):

$$\Delta ПП = ППзаг * Чрекрутерок: Чпвпн * \% \Delta рекрутерок: 100 \quad (3.11)$$

У 2021 році ППзаг дорівнює 12693,24 тис. грн./ос (табл. 2.2).

$$\Delta\Pi = 12693,24 * 47:58 * 17,83:100 = 1833,9762 \text{ тис. грн. (3.12)}$$

Розрахунок впливу ефективності заходу на показники діяльності ФОП «ІТExpert» наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Вплив заходу «Служба підтримки спеціалістів» на показники діяльності
ФОП «ІТExpert»**

№ з/п	Показники	2021 рік	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Продуктивність праці, тис. грн./осіб	12693,24	14527,21	1833,976	14,44
2	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	613507	615340,97	1833,976	0,29
S3	Повні витрати на реалізацію послуг, тис. грн.	542747	542852	105,00	0,02
4	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	84695	86420,97	1728,976	2,03
5	Чистий прибуток, тис. грн.	56834	58251,76	1417,76	2,49

Джерело: Розраховано автором.

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків у таблиці 3.10 спостерігається позитивний вплив від впровадження програми «СПС», а саме: продуктивність праці збільшиться на 14,44%, зростання чистого доходу від реалізації послуг на 0,29%, зростання фінансового результату від операційної діяльності (прибуток) на 2,03% та зростання чистого прибутку на 2,49%.

Отже, програма «СПС» має позитивний вплив на показники економічної діяльності ФОП «ІТExpert», ефективність запропонованого заходу сприятиме зростанню продуктивності праці рекрутерок на 1833,976 грн.

Висновки до розділу 3

Отже, підводячи підсумом, можу зазначити, що впровадження даного заходу було ефективним для нашої агенції, оскільки за рахунок успішного запропонованого заходу продуктивність праці в агенції «ІТExpert» збільшиться на 14,44%, зростання чистого доходу від реалізації послуг на 0,29%, зростання фінансового результату від операційної діяльності (прибуток) на 2,03% та зростання чистого прибутку на 2,49%.

Від початку, переформування роботи – було правильним рішенням, оскільки постановка ТЗ стала конкретнішою, відповідно пулл кандидатів набирался набагато швидше. Проте рушійною силою стало застосування заходу по залученню спеціаліста, а саме – психолога, для поліпшення ментального здоров'я рекрутерок. Що в свою чергу призвело до відновлення роботи на 8-годинний робочий день усіх рекрутерок агенції. Зменшився час на розподіл вакансій, формування відправлених кандидатів у компанії-замовників, що в свою чергу, привело до збільшення кількості офферів.

Програма «СПС» має досить великий % позитивного впливу на показники економічної діяльності агенції «ІТExpert», адже ефективність запропонованого заходу в майбутньому сприятиме зростанню продуктивності праці рекрутерок на 1833,976 грн, що в свою чергу буде підіймати отриманий % від суми заробітної плати спеціаліста, яким було закрито офферу на позицію.

ВИСНОВКИ

У роботі було сформовано визначення рекрутингу, а саме – це складний процес, який спрямований на закриття вакансій відповідним спеціалістом до критичних вимог та подальшу його адаптацію на новому робочому місці, якою займається безпосереднього рекрутер компанію або ж HR-спеціаліст. Рекрутинг – трудомісткий та багатоетапний процес, але саме його деталізація дозволяє з більшою ймовірністю досягти мети – підібрати кваліфікованого спеціаліста, що забезпечить в подальшому процвітання підприємства. Здатність швидко адаптуватися та впроваджувати нові форми навчання стає важливим елементом HR-підрозділів та відділів навчання. Впровадження програм перепідготовки – це стратегічна відповідь на два основні виклики сучасності: забезпечити пулл фахівців нових професій та допомогти спеціалістам уразливих сфер зберегти затребуваність на ринку праці. У сучасних умовах виділяють такі цифрові компетенції рекрутера: володіння навичками пошуку кандидатів у системі «Head Hunting»; володіння навичками масового пошуку; володіння навичками пошуку кандидатів у системі «Exclusive search».

У другому розділі роботи було описано загальну характеристику ФОП «ITExpert». За проведеними розрахунками техніко-економічних показників діяльності ФОП «ITExpert» свідчать про те, що обсяги реалізації послуг у 2021 році зросли на 40287 тис. грн порівняно з 2020 роком, відповідно обсяги їх собівартості на 34277 тис. грн. Фондоозброєність підприємства у 2021 році зросла на 12,9 грн., що свідчить про ефективність використання основних засобів на підприємстві. Аналізуючи наявну практику в ФОП «ITExpert» можемо виділити, що підприємство стрімко перебудовує планування роботи з кадрами відповідно до зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу сьогодні. У агенстві розроблені плани потреби в кадрах на заміну, визначена оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підборі кадрів і формуванню резерву, тобто

відображено науково обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення.

За допомогою обраного методу передбачається позитивний вплив на показники економічної діяльності ФОП «ІТExpert», оскільки ефективність запропонованого заходу сприятиме зростанню продуктивності праці рекрутерок на 1833,7976 грн. За прорахунками усіх 10 заходів було визначено, що найвдалішим заходом для покращення системи рекрутингу є найм корпоративного онлайн-психолога для подолання багатьох професійних питань, а також проблему із швидким вигорання в сфері ІТ-рекрутингу. Загальні витрати на проведення заходу складають 105 000 грн. Для ФОП «ІТExpert» дана сума є прийнятною. Залучення підтримки такої програми, як «СПС» має позитивно сприяти на продуктивність праці через пропрацювання усіх психологічних аспектів від: стрес-війни до закриття оферів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова О., Семенченко А. Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»* : тези доповідей. 2018. С. 274-275.
2. Башук Т. О. Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №2. С. 179–184.
3. Бикова А. Л. Карвасарний В. А. Сучасні системи винагороди працівників: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічні науки*. № 10 (37). 2016. С. 331-335.
4. Біляков В., Черненко Д., Хавер В., Шаровська М. Формування інноваційної пропозиції для пошуку партнерів для реалізації інноваційного проекту. *Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 7–14.
5. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 5. 2017. 2 с.
6. Близько 30% шкіл готові до навчання в режимі офлайн. *УКРІНФОРМ* : веб-сайт. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3542631-blizko-30-skil-gotovi-do-navcanna-v-rezimi-oflajn-skarlet.html> (дата звернення: 07.11.2022).
7. Вакуленко Т. В. Сучасні аспекти теоретичних підходів до управління персоналом. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Випуск 4 (55). 2012. С. 144-147.
8. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. № 131. 2018. С. 53-63.
9. Ващенко В. В. Основні проблеми у процесі рекрутингу персоналу на промисловому підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. № 32 (1). 2016. С. 308-311.

10. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис*. № 1. 2014. С. 98–101.
11. Власенко В. Проектний підхід до реформ. *Урядовий кур'єр* : веб-сайт. 2016. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/proektnij-pidhid-do-reform-najefektivnishij/> (дата звернення: 11.11.2022).
12. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *БізнесІнформ*. № 6. 2020. С. 313-318.
13. Галицький А., Чайка В. В Україні продовжують знижуватися зарплати через війну: яким професіям платять найменше. *СЬОГОДНІ* : веб-сайт. 2022. URL: <https://cutt.ly/o9OsjRF> (дата звернення: 11.11.2022).
14. Гамалій І. Понад 9 млн українців виїхали з початку війни (ООН). *LB.ua* : веб-сайт. 2022. URL: <https://cutt.ly/N9OsRdG> (дата звернення: 10.11.2022).
15. Геєць В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. І., Іванова В. В. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування. *Підручник*. 2009. 396 с.
16. Геращенко І. М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *Бізнес інформ*. 2019. №11. С. 368-376.
17. Геращенко І. М., Александрова Д. С. HR-брендинг як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств. *Матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернетконференції 2020*. С. 94-98
18. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 21. 2018. С. 536-541.
19. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Підручник*. 2013. 415 с.
20. Євтушенко В. А., Кудінова М. М. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (08). 2017. С. 158-164.
21. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного*

університету. № 2. 2017. с. 13-17.

22. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. №1. С. 86-89.

23. Занора В. О. Драч С. В. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 51 (05). 2016. С. 89-92.

24. Захарова О.В., Калашнікова О.В., Особливості підбору ІТфахівців.новітні підходи. *Економіка і організація управління*. 2019. С.64-73. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/898> (дата звернення 01.12.2022).

25. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37. С. 75-84.

26. Козакова О. М., Козаков В. В. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу : Науковий журнал*. 2014. № 6 (16). С. 136-142.

27. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування 2015. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279> (дата звернення: 10.11.2022).

28. Красневич Г. Проблемний аспект визначення поняття та класифікація інноваційних проектів. *Наука та інновації*. 2015. № 3. С. 55–74.

29. Кубіній Н. Ю., Нечипорук А. О., Бабяк М. Ю., Косовілка А. В. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. № 2 (52). 2018. С.119-123.

30. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. № 1. 2018. 7 с.

31. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. № 5 (32). 2016. С. 87-90.

32. Лобза А. В., Комарова С. К. Організація процесу найму персоналу на

сучасному українському підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 11. 2016. С.144-149.

33. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. № 76 (26). 2015. С. 74-79.

34. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців: виклики реформування державної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. № 2. 2014.

35. Майже вдвічі зросла кількість людей, які ідентифікують себе громадянами України. *The Village* : веб-сайт. 2022. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/culture/culture-news/329395-mayzhe-vdvich-zrosla-kilkist-lyudey-yaki-identifikuyut-sebe-persh-za-vse-yak-gromadyani-krayini> (дата звернення: 17.11.2022).

36. Майорова Т. Інвестиційна діяльність. *Підручник*. Київ. 2009. 472 с.

37. Малеева О. В. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2 (4). С.25-33.

38. Мельничук Ю. У Польщі найнижче безробіття за останні 32 роки: скільки українських біженців працевлаштувати. *ТЕХТУ* : веб-сайт. 2022. URL: <https://texty.org.ua/fragments/107480/u-polshi-najnyzhche-bezrobittya-za-ostanni-32-roky-skilky-ukrayinskyh-bizhenciv-pracevlashtovani/> (дата звернення: 17.11.2022).

39. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент. *Підручник*. 2019. 518 с.

40. Михайлова Л. І. Управління персоналом. *Підручник*. 2012. 248 с.

41. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2011. № 31. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/Zgilyaev.pdf> / (дата звернення: 17.11.2022).

42. Молодоженя М. Інноваційні проекти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–103.

43. Передало Х. С., Огерчук Ю. В., Лібенко Ю. С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. № 12. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.94.
44. Рекун Г. П., Маліновская Я. С. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Випуск 12. 2015. С.114-118.
45. Рівень середньої зарплатні за останні 12 місяців: «ІТ-рекрутер в Україні». URL: <https://ua.trud.com/ua/salary/2/82519.html> (дата звернення: 17.11.2022).
46. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління. *Навчально-методичні матеріали*. 2013. 100 с.
47. Сиволобова Я. А. Використання соціальної мережі LinkedIn в відборі персоналу. *Матеріали IV Всеукраїнської конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні проблеми розвитку підприємств харчової промисловості: теорія та практика»*. 2016. С. 120-122.
48. Слободян А. О., Дьогтева І. О. Деякі аспекти функціонування основних форм ІТ-рекрутингу. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. 2021. 2 с.
49. Служба Підтримки Співробітників (СПС). *IN-Person Corporate* : веб-сайт. URL: <https://in-person-corporate.com.ua/> (дата звернення: 02.01.2023).
50. Стасик С., Бикова А., Лобза А. Вплив пандемії COVID-19 на ІТ-рекрутинг персоналу. *Молодий вчений*. № 1 (89). 2021. С. 196-201.
51. Тенденції у сфері управління персоналом 2017. Розділ 3. Залучення талантів: поява когнітивного рекрутингу. *Міжнародне дослідження Deloitte*. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/humancapital/articles/humancapital-trends-2017-3rd-trend.html> (дата звернення: 17.11.2022).
52. Точиліна Ю. Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26. 89 с.
53. Яковлева О. Як почуваються українці після чотирьох місяців війни? *VIKNA.TV*. 2022. URL: <https://vikna.tv/test/opytuvannia/vtoma-ta-nestacha-snu->

najbilshi-problemy-ukrayincziv-rezultaty-svizhogo-socziologichnogo-opytuvannya/
(дата звернення: 19.11.2022).

54. Belyh A. The 8 Types of Company Culture. 2019. URL: <https://www.cleverism.com/8-types-ofcompany-culture/> (дата звернення: 19.12.2022).

55. Boxall P., Purcell J., Wright P. The Oxford handbook of Human Resource Management. Oxford University Press. 2021. 674 p.

56. Compensation and Benefits Specialist job description. *Resources for employers*. URL: <https://resources.workable.com/compensation-and-benefits-specialist-job-description> (дата звернення: 19.12.2022).

57. Dou.ua. Кар'єра в ІТ. *Веб-сайт*. URL: <https://dou.ua/> (дата звернення: 17.12.2022).

58. ІТExpert. Веб-сайт. URL: <https://itexpert.work/uk/> (дата звернення: 05.01.2023).

59. Rogers S. How To Structure Your HR Department As Your Company Grows. *Software Advice* : веб-сайт. 2021. URL: <https://www.softwareadvice.com/resources/hr-department-structure/> (дата звернення: 15.11.2022).

60. Smith A. How to create a recruitment plan that will actually improve your hiring. *Recruiteeblog* : веб-сайт. 2021. URL: <https://blog.recruitee.com/recruitment-plan/> (дата звернення: 15.12.2022).

61. Steps to Develop a Scalable Recruitment Plan. *HARVER* : веб-сайт. URL: <https://harver.com/blog/recruitment-plan/> (дата звернення: 15.11.2022).

62. UN agency. Over 9 million border crossings registered from Ukraine. *REUTERS* : веб-сайт. 2022. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/over-9-million-border-crossings-registered-ukraine-un-agency-2022-07-13/> (дата звернення: 15.11.2022).

ДОДАТКИ

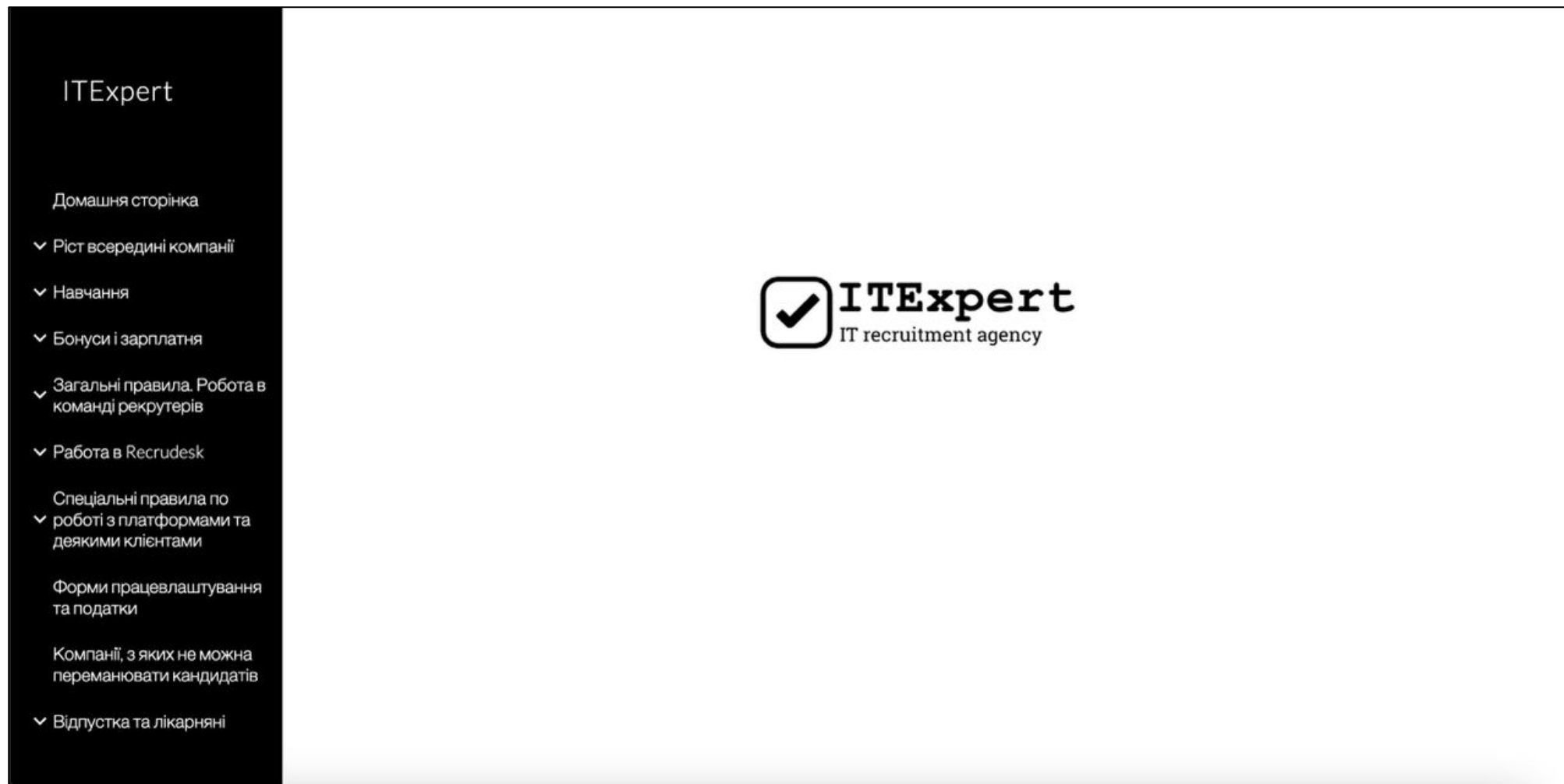


Рис. А.1. Категорії CRM-системи, яка діє в ФОП «ITExpert»

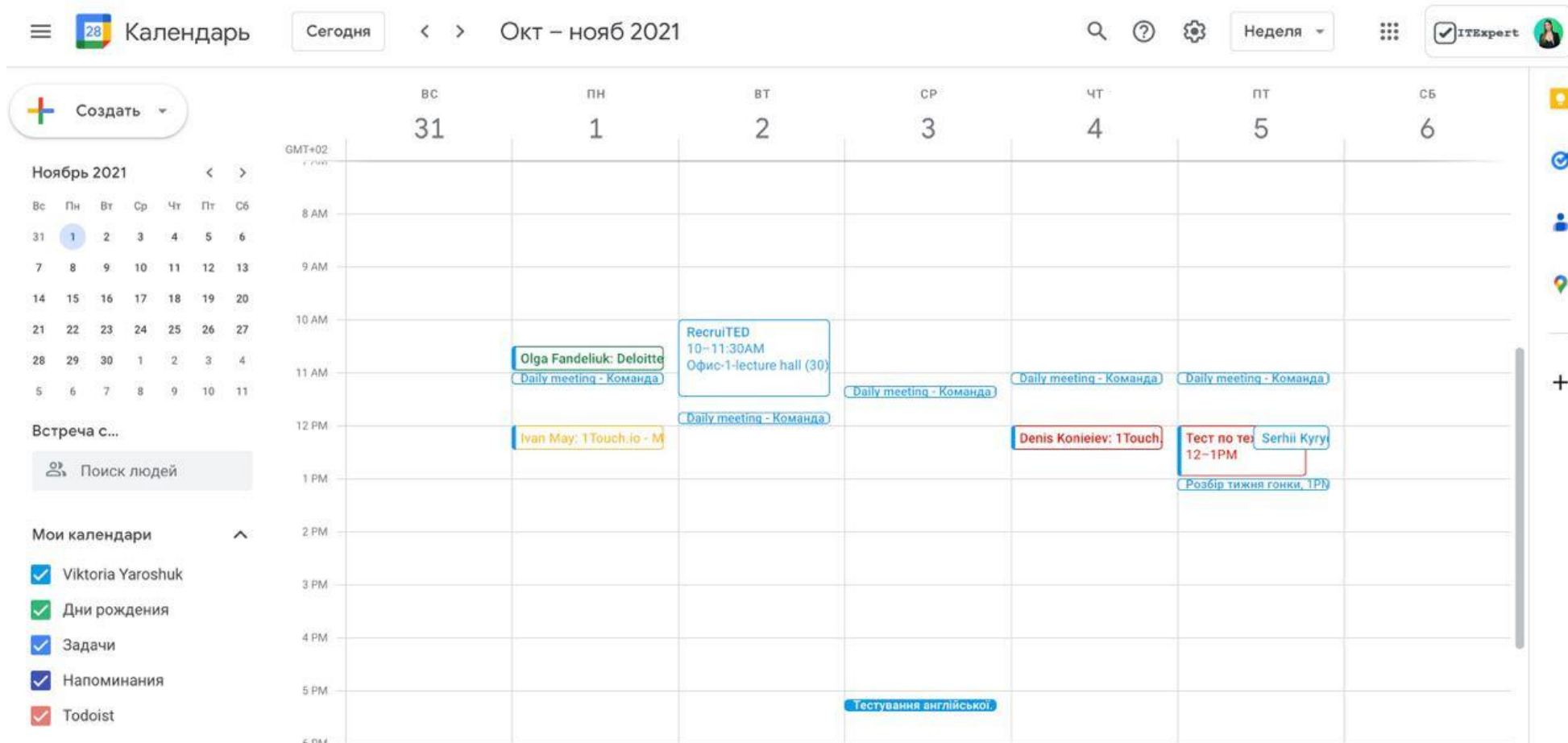


Рис. Б.1. Щотижневий календар Ярошук Вікторії

Призначені вакансії

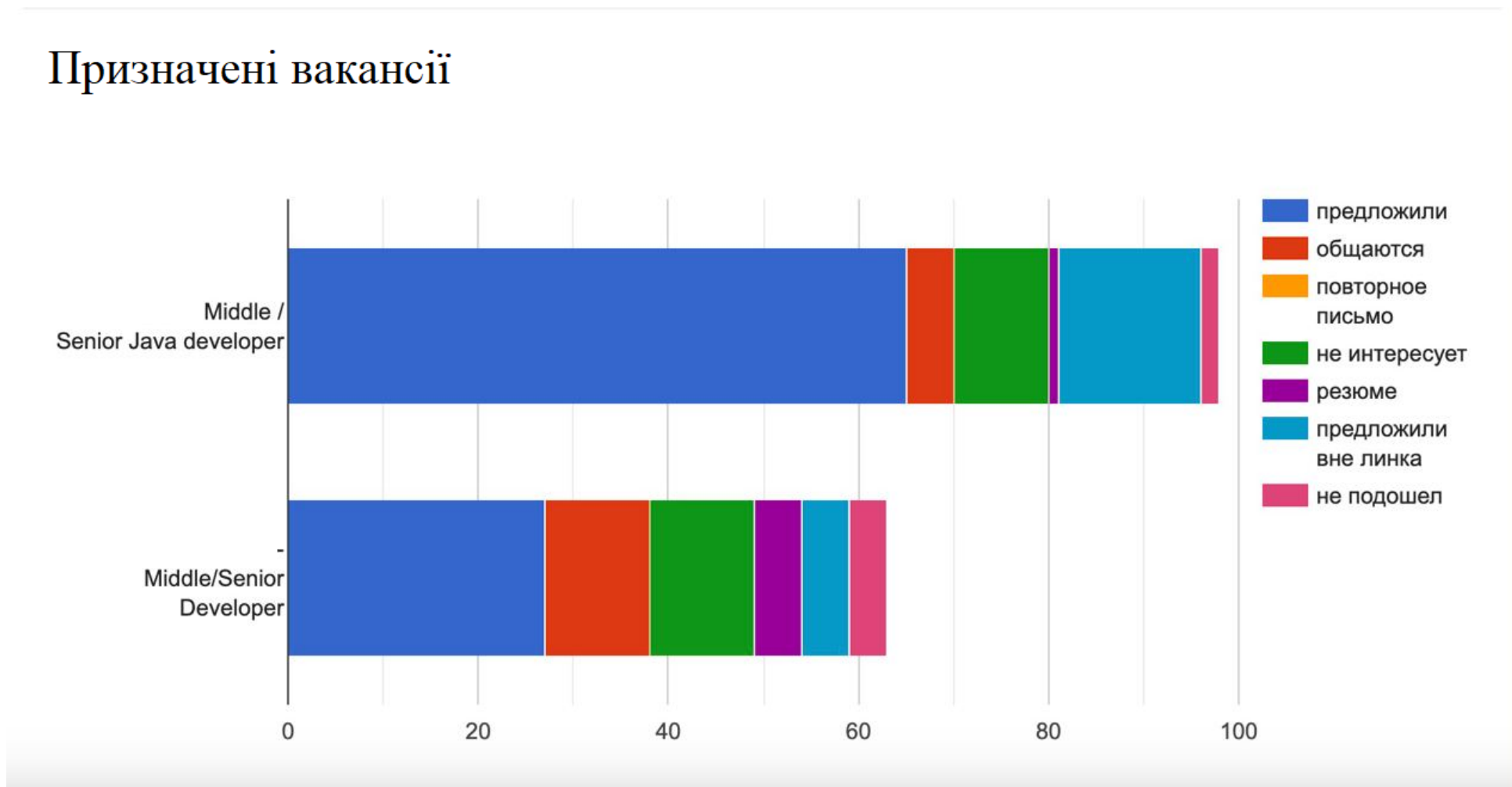


Рис. В.1. Призначені вакансії рекрутера Ярошук Вікторії

Android Developer > Talent pool > 75 Recruiter search Hidden from results

Keywords Clear
Kotlin

Employment type
+ May be open to these types of employment

Recruiting activity
+ Add recruiting activity

Hide previously viewed
Include: Past 3 months

Current companies Clear
Edenlab +
+Intobi (2)

Spoken languages
+ Spoken languages proficiency

Years of experience Clear
3 – 30+ years

75 RESULTS See search breakdown 1 – 25 >

Ukraine · Computer Software

Experience Senior **Android** Software Developer at FH Solutions · 2020 – Present
Senior **Android** Software Developer at Daxx Software Development Teams in Ukraine · 2020 – Present
Android Software Developer at Sigma Software Group · 2017 – 2020

Education Kharkiv National University of Radioelectronics, Master's degree · 2017 – 2019
Kharkiv National University of Radioelectronics, Bachelor's degree · 2013 – 2017

Spotlights Open to work 20 connections

Activity 2 messages 2 views

Ruslan Kalinovich · 2nd Save to pipeline Hide

Android-розробчик - Sonerim
Ukraine · Computer Software

Experience **Android**-розробчик at Sonerim · 2019 – Present
Android Developer at SPD-Ukraine · 2019 – 2019
Android Developer at Faify · 2018 – 2019
[Show all \(4\)](#)

Education Гати Снау, младший бакалавр · 2015 – 2019

Spotlights Open to work 7 connections

Activity 1 view

Рис. Г.1. Вузкий пошук Android developers у LinkedInPro.

НЕТЕХНІЧНА ПРОФЕСІЯ В ІТ СЕРЕДОВИЩІ. ПРОБЛЕМАТИКА ТА СПЕЦИФІКА РОБОТИ ІТ-РЕКРУТЕРА

Ярошук Вікторія

Національний університет харчових технологій

В сучасному світі ІТ-індустрія відіграє досить важливу роль, тому така специфічна професія, як рекрутер займає особливе місце в компаніях та агентствах. На сьогодні ІТ-ринок досить перегрітий, такий висновок можна зробити з того, що кількість вакансій зараз набагато більша, чим кількість кандидатів на ринку.

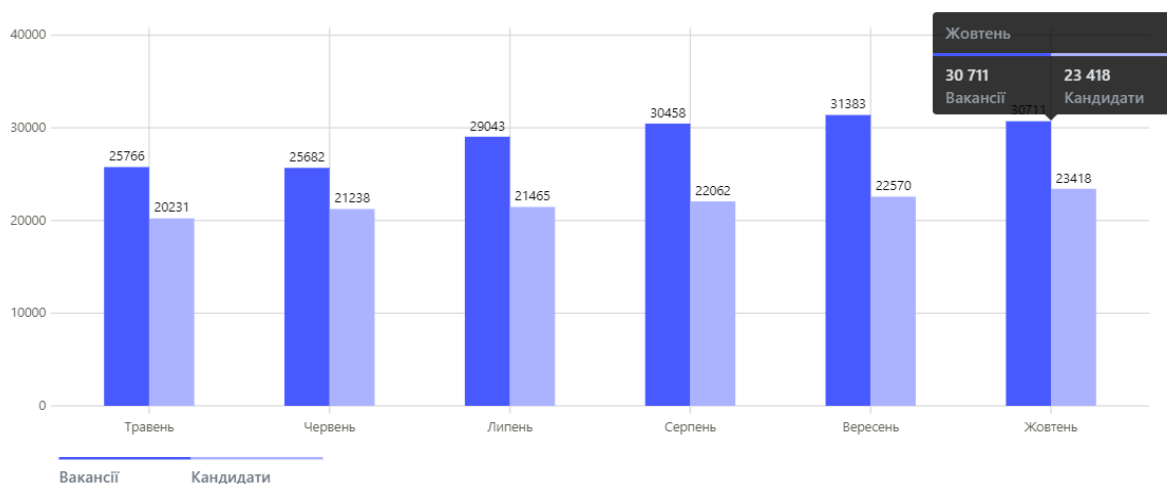


Рис Д.1. Попит та пропозиція на ІТ-ринку за травень-жовтень 2021 р. [1].

Саме тому ІТ-рекрутеру доведеться зіткнутись з рядом проблем, аби відшукати кандидата для конкретної позиції з специфічним набором вимог. Іт-рекрутер так, як і розробник повинен слідкувати за подіями на ринку та бути в курсі усіх новин, адже його найголовніша задача - це продати свою вакансію для спеціаліста.

Потрібно вибудувати зв'язок та зрозуміти, що саме важливо для кандидата: стек технологій, команда, зарплатні очікування, тип компанії (стартап, продуктова чи ж аутсорс/аутстаф) та інші критерії, які відіграють важливу роль для потенційного кандидата.

Часто хантери, які працюють в рекрутингових агентствах, зіштовхуються з однією з найперших проблем: нездатністю апелювати технічною інформацією. За статистикою саме технічні питання є першочерговими від спеціаліста. Аби продати свою вакансію, рекрутерам доводиться правильно подавати інформацію, вміти зрозуміти “біль” спеціаліста та запропонувати її вирішення. Не меншою проблемою рекрутерів є саме активність кандидатів. Потрібно чимало зусиль для того, аби його зацікавити. Зазвичай, на одного кандидата в день може приходиться від 25 до 40 листів в LinkedIn з пропозицією розглянути вакансію, яка потенційно може бути йому цікавою.

Тому спеціалісти рідко погоджуються на самі звичайні умови праці, адже страх залишитись не затребуваним на ринку, доволі малий.

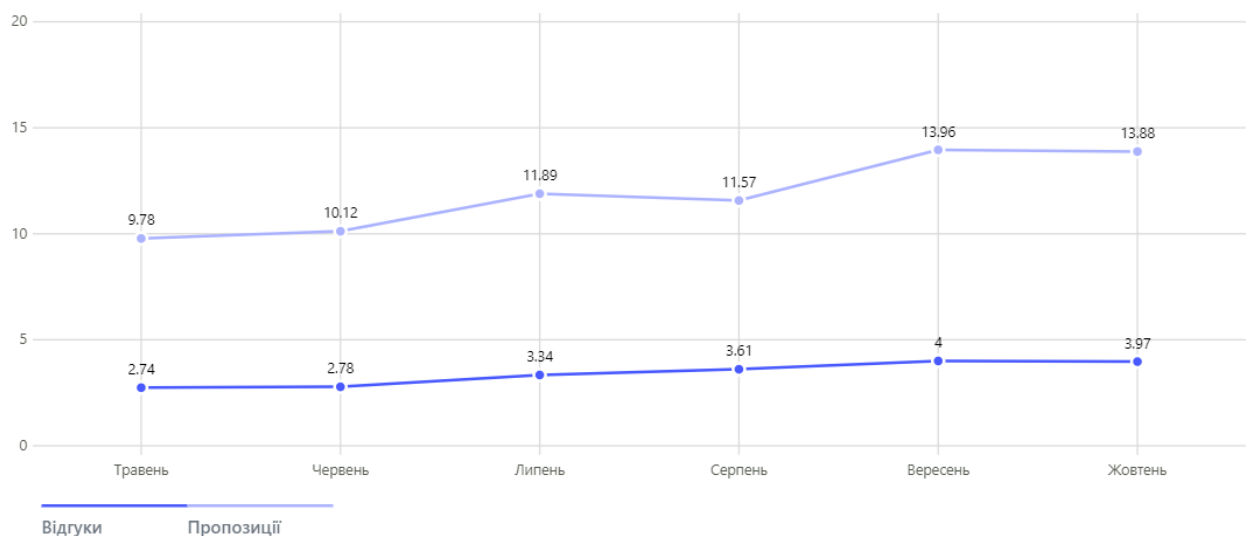


Рис. Д.2. Активність рекрутерів та кандидатів за травень-жовтень 2021 року [1].

Важкість ведення спеціаліста впродовж усього циклу найму супроводжується проблемами, як зі сторони компанії так і кандидата. Інколи цей процес може затягнутись на місяці. Фактори, які не залежать від рекрутера, стають серйозними перепонами на шляху до омріяного офферу кандидата та закритої вакансії в компанії.

Сімейні проблеми, постійні переноси дат запланованої співбесіди, сумніви щодо зміни місця, команди та компанії - це все проблеми рекрутера, які потрібно вирішити протягом найближчого часу, аби дві сторони залишились задоволеними. Саме тому такий посередник між кандидатом та компанією стикається з найголовнішою проблемою роботи, як вигорання.

На сьогодні рамки настільки стерлись, що немає конкретного розмежування між роботою та домом. Так як дуже часто швидкість відіграє значну роль у роботі рекрутера, доводиться спілкуватись з потенційними спеціалістами після робочого часу, коли у них є вільна хвилина від проекту на якому вони задіяні. На такий темп роботи, також, чимало повпливали карантинні обмеження з появою Covid19. Адже карантин спричинив «бум» в ІТ-сфері, а саме: значне підвищення зарплат та здатність працювати повністю віддалено.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аналітика Джині. URL: <https://djinni.co/analytics/supply-demand> (дата звернення: 12.11.2021)

Науковий керівник: к. е. н., професор Драган О. І.